

•  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

PAULA SUEMI SOUZA KUABARA

O PROCESSO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL, CERIMONIALISMO E  
COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL DE GESTÃO DA DIVERSIDADE – UM ESTUDO  
DE CASO NO SETOR SUPERMERCADISTA DE CURITIBA-PR

CURITIBA

2013

PAULA SUEMI SOUZA KUABARA

O PROCESSO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL, CERIMONIALISMO E  
COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL DE GESTÃO DA DIVERSIDADE – UM ESTUDO  
DE CASO NO SETOR SUPERMERCADISTA DE CURITIBA-PR

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, área de Concentração Estratégia e Organizações, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Profa. Dra. Adriana Roseli  
Wünsch Takahashi.

CURITIBA


2013

TERMO DE APROVAÇÃO

Paula Suemi Souza Kuabara

"O PROCESSO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL, CERIMONIALISMO E COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL DE GESTÃO DA DIVERSIDADE - UM ESTUDO DE CASO NO SETOR SUPERMERCADISTA DE CURITIBA - PR"

DISSERTAÇÃO APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRA NO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ, PELA SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:

  
**a Adriana Roseli Wunsch Takahashi**  
(Orientadora/UFPR)

  
**Prof. Dr. Edson Ronaldo Guarido Filho**  
(Examinador/Universidade Positivo)

  
**Prof.ª Dr.ª Jane Mendes Ferreira**  
(Examinadora/UFPR)

25 de fevereiro de 2013

## AGRADECIMENTOS

À minha orientadora, Profa. Dra. Adriana Roseli Wünsch Takahashi, pela confiança depositada, seus ensinamentos e principalmente paciência que me ajudaram superar as dificuldades durante a construção deste trabalho.

Aos professores Edson Guarido Filho, Karina de Déa Róglio e Jane Mendes Ferreira pela participação e contribuições na qualificação e defesa dessa dissertação.

Agradeço também aos professores do mestrado Dr. Gustavo Abib; Dr<sup>a</sup>. Karina de Déa Róglio; Dr. Marcos Wagner; Dr. Sandro Gonçalves; Dr<sup>a</sup>. Yara Bulgacov pelos ensinamentos importantes para minha formação e por seus exemplos como pessoas e educadores.

Meu agradecimento também às empresas Casa Fiesta e Super Festival que aceitaram participar desta pesquisa, por sua disponibilidade e colaboração, bem como a todos os entrevistados.

Aos amigos que o mestrado me proporcionou. Em especial ao meu trio estratégico: Carol Walger, Joelson Obregão e Digo Policiano. A confiança, o companheirismo e apoio de vocês tornaram meu caminho mais suave e agradável.

Agradeço principalmente aos meus pais que sempre apoiaram minhas escolhas e incentivaram a buscar o melhor para minha formação.

À minha irmã Flávia por sua amizade, companheirismo e ajuda nos momentos mais difíceis e de alegria que compartilhamos em Curitiba. À minha irmã Cláudia que mesmo à distância não deixou de estar presente nos momentos em que mais precisei.

Enfim, ao Sgt. Fagundes por ter se tornado uma pessoa muito especial para mim. Meu muito obrigado por sua compreensão, paciência, carinho, amizade, apoio e incentivo que me ajudaram a alcançar outro patamar.

Obrigada a todos que direta ou indiretamente colaboraram para a concretização de mais uma etapa em minha vida.

Aos meus pais,  
meu mais profundo amor

“Querem que vos ensine a chegar à ciência verdadeira?

Aquilo que se sabe, saber que se sabe;  
aquilo que não se sabe, saber que não se sabe;  
na verdade é este o saber”.

*Confúncio*

## RESUMO

A aprendizagem organizacional é um tópico nos estudos organizacionais que ao longo do tempo tem ganhado relevância e a atenção dos acadêmicos ao tema. Entretanto, a pesquisa sobre a aprendizagem organizacional apresenta diferentes perspectivas e, a integração de diferentes categorias de estudo se torna um desafio neste campo de pesquisa, pois poucos estudos investigam teórica e empiricamente a forma como as organizações respondem às novas necessidades imposta pelo ambiente e como isto afeta a dinâmica da aprendizagem e a competência organizacional. Sendo assim, essa dissertação tem como objetivo analisar o processo de aprendizagem organizacional no desenvolvimento da competência de gestão da diversidade, considerando a interveniência do cerimonialismo em duas organizações do setor supermercadista da cidade de Curitiba – PR. Em relação aos procedimentos metodológicos, o estudo desenvolvido pode ser caracterizado como de natureza qualitativa, do tipo descritivo, de abordagem interpretativa, de corte transversal e aproximação longitudinal. Foi adotado o método de estudo comparativo, com a utilização da análise de conteúdo para a interpretação dos dados. O nível de análise foi organizacional. Os resultados da pesquisa empírica evidenciaram o cerimonialismo pode ser considerado uma variável interveniente no processo de aprendizagem organizacional, pois este interfere na forma como os membros organizacionais agem e na cultura organizacional. Ao se observar como se deu o processo de desenvolvimento de competências nas duas organizações estudadas, destaca-se que, se a aprendizagem não ocorrer apropriadamente e no nível organizacional, esta pode ser pouco útil à organização. Considera-se ainda que o processo de aprendizagem envolve mais que apenas incorporar novas formas de atuar e manter os processos em estruturas estáveis que permeiam a forma como a organização age e decide frente aos problemas enfrentados. É preciso que ao longo do tempo a organização também reveja seus conceitos e rotinas e conduza um processo de desaprendizagem de ações que podem não ser adequadas para solucionar as novas demandas do ambiente no qual a organização se insere.

**Palavras-chave:** Aprendizagem organizacional. Competência Organizacional. Cerimonialismo. Gestão da Diversidade.

## ABSTRACT

Organizational learning is a topic in the organizational studies that over time it has got relevance and attention of the scholars to the subject. However, research on organizational learning presents different study categories which become a challenge in this research field, because few studies research theoretically and empirically how organizations respond to the new requirements imposed by the environment and how this affects the organizational learning and competencies dynamic. Therefore, the objective of this dissertation is analyzing the organizational learning process in the development of competence for diversity management, considering the ceremonialism intervention in two organizations of supermarket sector in Curitiba - PR. In the methodological procedures, the study developed could be characterized as a qualitative, descriptive, interpretative approach, with a transversal perspective with longitudinal approximation. Has been adopted comparative study method and content analysis to data interpretation. It has organizational level analysis. The results of empirical research revealed the ceremonialism can be considered an intervening variable in the process of organizational learning, because interferes in how organizational members act and organizational culture. Observing how was the process of competence development in both organizations studied, it is highlighted that, if learning does not occur properly and at the organizational level, this may be somewhat useful to the organization. It is further considered that the learning process involves more than just embed new forms of acting and maintain the processes in stable structures that permeate the way the organization act and decides to view of the problems confronting. It takes that over time the organization also review their concepts and routines and leads a process of unlearning of actions that may not be appropriate to resolve the new demands of the environment where the organization operates.

**Key-words:** Organizational Learning. Organizational Competence. Ceremonialism. Diversity Management.



## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	ESTRUTURA DA ABORDAGEM DA CATEGORIA DE AO.....	32
FIGURA 2	SISTEMA DE CLASSIFICAÇÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES.....	50
FIGURA 3	SISTEMA CLASSIFICATÓRIO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO E DESINSTITUCIONALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES.....	51
FIGURA 4	INTERFACES E LIMITES ENTRE CONHECIMENTO, APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES.....	53
FIGURA 5	O IMPACTO DAS PRESSÕES AMBIENTAIS NO PROCESSO DE AO E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS.....	74
FIGURA 6	MAPA CONCEITUAL DA PESQUISA.....	108
FIGURA 7	PARTICIPANTES DA PESQUISA E CARGOS.....	121

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	MUDANÇA E APRENDIZAGEM.....	42
QUADRO 2	FATORES E LENTES PARA O ESTUDO DO CONHECIMENTO ..	45
QUADRO 3	CONTEXTUALIZAÇÃO DAS PLANTAS DA FIAT AUTO.....	48
QUADRO 4	COMPETÊNCIA COMPARADA AOS COMPETIDORES.....	62
QUADRO 5	A EVOLUÇÃO DO TERMO “DEFICIENTES” .....	98
QUADRO 8	MUDANÇAS NOS RECURSOS – CASA FIESTA.....	161
QUADRO 9	MUDANÇAS NOS RECURSOS – SUPER FESTVAL.....	204

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01	A VALORIZAÇÃO DO PAPEL SOCIAL DAS EMPRESAS.....	131
GRÁFICO 02	IMPORTÂNCIA DOS CANAIS DE VAREJO E ATACADISTA NA VENDA DE PRODUTOS DE CONSUMO ELEVADO (%)...	132
GRÁFICO 03	ÍNDICE DE FATURAMENTO DO SETOR SUPERMERCADISTA: 1990 - 2010(%).....	132
GRÁFICO 04	PARTICIPAÇÃO DOS GRUPOS DE ATIVIDADE NO VALOR ADICIONADO DO COMÉRCIO – PR/2007.....	133
GRÁFICO 05	PARTICIPAÇÃO DOS ESTADOS NO FATURAMENTO DO SETOR (%).....	134

## LISTA DE SIGLAS

ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados

AO – Aprendizagem organizacional

BPC – Benefício de Prestação Continuada

INSS – Instituto Nacional de Seguro Social

LOAS – Lei Orgânica da Assistência Social

MDS – Ministério do Desenvolvimento e Combate à Fome

MPT – Ministério Público do Trabalho

MTE – Ministério do Trabalho e Emprego

PCD – Pessoa com deficiência

VBR – Visão Baseada em Recursos

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA .....	19
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	19
1.2.1 Objetivo Geral .....	19
1.2.2 Objetivos Específicos .....	19
1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA .....	20
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	23
2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA .....	25
2.1 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	25
2.1.1 Estudos sobre a aprendizagem organizacional .....	29
2.1.2 Conceitos de Aprendizagem Organizacional .....	34
2.1.3 Perspectivas Para o Estudo da AO .....	36
2.1.4 A Aprendizagem e Seus Níveis .....	38
2.1.5 O Processo de Mudança na Aprendizagem .....	40
2.1.6 Conhecimento e Aprendizagem Organizacional .....	43
2.2 A VISÃO BASEADA EM RECURSOS E O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS .....	55
2.2.1 Desenvolvimento de Competências Organizacionais.....	59
2.3 CERIMONIALISMO .....	64
2.3.1 Decoupling e a Lógica da Confiança.....	68
2.3.2 A Perspectiva Institucional Sobre o Ambiente Legal.....	71
2.4 DIVERSIDADE .....	75
2.4.1 Gestão da Diversidade .....	78
2.4.2 Gestão da Diversidade nos Estados Unidos, Europa e Brasil .....	82
2.4.3 Conceito de Deficiência.....	97
2.5 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL, COMPETÊNCIA DE GESTÃO DA DIVERSIDADE E CERIMONIALISMO.....	101
3 METODOLOGIA.....	107
3.1 ESPECIFICAÇÃO DOS OBJETIVOS DE PESQUISA .....	107
3.1.1 Perguntas de Pesquisa.....	107
3.2 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL DAS CATEGORIAS UTILIZADAS	109
3.2.1 Definição de Outros Termos Relevantes .....	111
3.3 DELIMITAÇÃO E <i>DESIGN</i> DA PESQUISA .....	112
3.3.1 Delineamento da Pesquisa .....	112
3.3.2 Delimitação dos Casos .....	115
3.3.3 Critério Para a Seleção dos Casos .....	116
3.3.4 Coleta de dados.....	117
3.3.5 Tratamento e análise de dados.....	121
3.3.6 Validade e Confiabilidade no Estudo de Caso .....	123
3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	124
4 CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES EM ESTUDO.....	126

4.1 HISTÓRICO DO SETOR SUPERMERCADISTA NO BRASIL .....	126
4.2 SETOR SUPERMERCADISTA: AVANÇO DO CONTEXTO ECONÔMICO E ESTRATÉGIA .....	127
4.3 ECONOMIA NACIONAL E ESTADUAL DO SETOR SUPERMERCADISTA .....	131
5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....	135
5.1 O CASO DA CASA FIESTA.....	136
5.1.1 O histórico .....	136
5.1.2 Avaliação da Competência Organizacional de Gestão da Diversidade.....	141
5.1.3 Implantação do Programa de Gestão da Diversidade – Mudança e Conhecimento.....	147
5.1.3.1 Mudanças nos recursos organizacionais.....	148
5.1.3.2 Fluxo do conhecimento e Aprendizagem Organizacional.....	162
5.1.4 Cerimonialismo e Gestão da Diversidade .....	167
5.1.5 Aprendizagem Organizacional, Competência de Gestão da Diversidade e Cerimonialismo na Casa Fiesta .....	171
5.2 O CASO DO FESTIVAL .....	175
5.2.1 O Histórico .....	175
5.2.2 Avaliação da Competência Organizacional de Gestão da Diversidade.....	179
5.2.3 Implantação do Programa de Gestão da Diversidade – Mudança e Conhecimento.....	185
5.2.3.1 Mudança nos recursos organizacionais .....	186
5.2.3.2 Fluxo do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional.....	205
5.2.4 Cerimonialismo e Gestão da Diversidade .....	210
5.2.5 Aprendizagem Organizacional, Competência de Gestão da Diversidade e Cerimonialismo no Festival.....	217
5.3 ANÁLISE COMPARATIVA.....	222
5.3.1 Competência de Gestão da Diversidade .....	223
5.3.2 Mudança nos Recursos e Fluxo do Conhecimento Organizacional .....	223
5.3.3 Cerimonialismo e Gestão da Diversidade .....	227
6 CONCLUSÃO.....	230
6.1 CONTRIBUIÇÕES PARA O ESTUDO DE POLÍTICAS PÚBLICAS DE INSERÇÃO DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA NO MERCADO DE TRABALHO .....	236
6.2 CONTRIBUIÇÕES PARA A IMPLANTAÇÃO DE PROGRAMAS DE GESTÃO DA DIVERSIDADE .....	237
6.3 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS .....	238
REFERÊNCIAS .....	239
APÊNDICE .....	253

## 1 INTRODUÇÃO

A aprendizagem organizacional – AO – é um conceito disseminado tanto na esfera acadêmica dos estudos da administração quanto no contexto organizacional. Para Antonello e Godoy (2011) a AO pode ser caracterizada como uma perspectiva distinta nos estudos organizacionais, principalmente ao se avaliar a amplitude de ideias que fazem parte deste tema. Nos últimos anos pode-se observar o avanço na literatura sobre a aprendizagem organizacional, quer em relação ao volume de trabalhos publicados, quer no progresso ao clarificar outras dimensões concernentes a este campo de estudo que contribuem para sua consolidação (GODOY; ANTONELLO, 2011).

A pesquisa em AO tem sido desenvolvida há aproximadamente 30 anos. No entanto, foi a partir da década de 1990 que os estudos no campo tiveram maior crescimento. As diversas formas de se olhar o fenômeno da aprendizagem organizacional identificam e expressam diferentes inquietações. Ao mesmo tempo constroem uma agenda para o desenvolvimento do campo com enfoque na importância de realizar uma reflexão mais aprofundada *ao quê e como* se investiga a aprendizagem organizacional (GODOY; ANTONELLO, 2011).

Para Antonello (2005), a AO no nível organizacional é um processo pelo qual as organizações compreendem, gerenciam suas experiências e processam informações. Dessa forma, a cultura de uma organização pode ser considerada como um mecanismo de construção de significados que guia e forma valores e atitudes dos membros organizacionais. Para a autora, a AO é socialmente construída, uma vez que o conhecimento é construído pela memória coletiva da organização.

Nesse sentido, Antonello (2005) observa que a AO é um processo contínuo de apropriação e geração de novos conhecimentos nos níveis individual, grupal e organizacional, envolvendo modos de aprendizagem formais e informais dentro do contexto organizacional, alicerçado em uma dinâmica de reflexão e ação sobre as situações-problema. Complementarmente, a autora enfatiza o caráter processual da AO, o que demanda a contextualização de tal processo dentro do ambiente organizacional, pois abordar o estudo da aprendizagem implica em procurar compreender como as pessoas, individual e coletivamente, decidem e agem ao se defrontarem com os desafios cotidianos que se impõem em suas atividades de trabalho.

Segundo Fleury e Fleury (2003), a organização por fazer parte de um ambiente institucional tem suas estratégias delineadas e a definição das competências necessárias para o alcance de seus objetivos a partir de um processo cíclico de aprendizagem que ambos, tanto as estratégias quanto as competências são retroalimentadas em sua interação. Dessa forma, um dos principais conceitos que auxiliam na explicação do desenvolvimento organizacional refere-se à noção de competências.

A competência segundo Mills *et al.* (2002), consiste na habilidade de fazer algo. Uma organização pode ser considerada competente quando possui uma atividade de forte ou alta competência e consegue superar a maioria de seus competidores em um fator competitivo de valor para os clientes. Neste sentido, a competência é sempre uma forma de descrever quão bem ou não a organização realiza suas atividades. Esta competência pode ser melhor distinguida quando se pensa neste fator de competitividade como uma variável ao invés de um atributo que a organização possui.

As competências demandadas por uma organização, considerando seu desempenho competitivo não são estáticas. Isso pode ser percebido principalmente ao avaliar o ambiente cada vez mais dinâmico onde as organizações se inserem. Desta forma, é preciso que a organização tenha consciência de que as exigências impostas pelos agentes sociais e governamentais impactam na forma como esta desenvolve suas atividades e responde às mudanças requeridas (TURNER; CRAWFORD, 1994).

Portanto, em um determinado período a empresa poderá ter um conjunto de competências apropriadas e relevantes para a sua estratégia e operação atual, o que, no entanto, pode não ser adequado no futuro e esta pode precisar de um novo conjunto de competências para outras estratégias. Se a organização possui estratégias e operações diferentes ao longo do tempo, então suas competências também poderão sofrer mudanças. No meio disso tudo será necessário utilizar competências que capacitem a mudança e reformulação das atividades (TURNER; CRAWFORD, 1994; MILLS *et al.*, 2002).

É neste contexto que a competência organizacional pode ser considerada um fator relevante dentro do estudo da aprendizagem organizacional, uma vez que, a partir de demandas tanto internas quanto externas a organização procura desenvolver competências para responder ao ambiente. As demandas impostas pela esfera governamental no que concerne a inserção de pessoas com deficiência no ambiente organizacional faz com que as organizações procurem novas formas de gestão a fim de que possam responder às exigências normativas. Sob a perspectiva organizacional, o evento consiste em um imprevisto impingido



pelo ambiente em que se faz necessário mobilizar as atividades de inovação (ZARIFIAN, 2001).

Neste estudo, o foco recai sobre a competência organizacional de trabalhar com a gestão da diversidade sob a perspectiva da inserção de pessoas com deficiência. Assim, conforme as novas demandas impostas pelo ambiente no qual as organizações se inserem, estas precisam aprender como inserir a diversidade em seu contexto ao mesmo tempo em que desenvolve as competências necessárias para sua gestão (QUINTÃO, 2005).

A efetividade das ações em inserir a diversidade no contexto organizacional pode ser vista pela forma como a organização lida com os conflitos. Neste caso, a organização pode inserir a diversidade por motivos de imposição legal (QUINTÃO, 2005; TANAKA; MANZINI, 2005), como no caso da obrigatoriedade da lei que impõe às empresas a contratação de pessoas com deficiência, ou de modo voluntário, buscando um ambiente mais dinâmico e inovador que abranja indivíduos com perspectivas diferentes que possam agregar valores à organização (PACHECO, 2003; BURGESS; FRENCH; STRACHAN, 2010).

A diversidade segundo Hanashiro e Carvalho (2005) é um tema considerado complexo pelos aspectos relacionados aos desafios e paradoxos, devendo-se ainda ser considerado um fato polêmico. Para tanto, como forma de superar esses desafios e compreender a dinâmica da diversidade é preciso adotar uma abordagem multidisciplinar para buscar a origem do fenômeno em campos do conhecimento como o da psicologia social, sociologia e antropologia.

Dessa forma, as autoras acima citadas postulam que a bandeira da diversidade requer um pensamento crítico a respeito do tema e não apenas uma mera assimilação de conceitos de outras realidades. Essas ponderações, segundo Hanashiro e Carvalho (2005) precisam ser consideradas em função das peculiaridades de cada país e de como as organizações percebem a necessidade de realizarem a gestão da diversidade, uma vez que nem sempre modelos oriundos de outras realidades demonstram a mesma funcionalidade dentro da realidade brasileira.

A inclusão social para Maciel (2000) carrega em seu cerne a proposta de equiparação de oportunidades, a inter-relação entre pessoas com e sem deficiência e o acesso de todos os indivíduos aos recursos da sociedade. Para tanto, uma sociedade inclusiva tem por objetivo o compromisso com as minorias e não apenas com um aspecto da diversidade, como por exemplo, as pessoas portadoras de deficiência.

Neste contexto, pode-se inferir que além dos fatores relacionados à liberdade e aceitação destes indivíduos perante a sociedade, a inclusão social é também uma medida de ordem econômica, pois as pessoas contempladas na gestão da diversidade, a partir de sua inserção no mercado de trabalho tornam-se cidadãos produtivos, ativos, conscientes de seus direitos e deveres, diminuindo assim os custos sociais (OLIVEIRA; RODRIGUES, 2004).

Conforme destacam Oliveira e Rodrigues (2004), a implementação de um programa de incentivo à diversidade requer às organizações uma compreensão abrangente acerca das necessidades e dificuldades inerentes ao programa a ser desenvolvido e a elaboração de uma estrutura geral para esse programa que vise sua efetividade. Para os autores, implantar um sistema de gestão da diversidade exige foco e investimento em tempo e pessoal que pode repercutir em um investimento compensador, pois aproveitar as diferenças entre as pessoas é a chave para um ambiente inovador e criativo.

Portanto, compreender o processo de desenvolvimento de programas de gestão da diversidade por meio do processo de aprendizagem organizacional pode ser uma forma de aprofundar o conhecimento sobre como a organização desenvolve sua competência para responder às demandas do ambiente no qual se insere.

Isso se deve ao fato de que, a gestão da diversidade, como discutido anteriormente, é um fato complexo que requer esforços conjuntos de todos os membros organizacionais. Assim, a aprendizagem, por ser resultado do processo de aquisição e institucionalização de conhecimentos por parte dos indivíduos e organizações, pode ser considerada fruto da interação social. Como Berger e Luckman (1996) postulam, a identidade do indivíduo é construída a partir de sua interação com o meio onde vive, e sua capacidade de adquirir conhecimento está pautada na forma como interage com o meio social. É um processo dialético em que à medida que este influencia, sofre também a influência do meio e tudo o que o indivíduo conhece depende de sua estrutura cognitiva particular, que só é transcendida a partir da criação de um mundo conjunto com outros indivíduos (MATURANA; VARELA, 2001).

Diante deste quadro, percebe-se como a implementação de um programa de gestão da diversidade pode transformar o contexto organizacional. Dessa forma, mediante as demandas externas para que as organizações implementem programas de diversidade, é preciso que estas aprendam e desenvolvam competências para que possam responder às novas implicações de trabalhar a gestão da diversidade.

## 1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Com base no contexto exposto em que se percebem os desafios enfrentados pelas organizações modernas no que diz respeito às novas necessidades impostas pela sociedade e principalmente em busca de se adequarem às demandas de cunho legalista, a aprendizagem organizacional e o desenvolvimento de competências podem ser considerados aspectos organizacionais importantes da dinâmica organizacional para que os esforços para a gestão da diversidade seja implementada efetivamente. Diante disso e com base na literatura pesquisada, elaborou-se a seguinte pergunta de pesquisa:

**Como o cerimonialismo afetou o processo de aprendizagem organizacional no desenvolvimento da competência de gestão da diversidade em duas organizações do setor supermercadista da cidade de Curitiba – PR?**

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar como o cerimonialismo afetou o processo de aprendizagem organizacional no desenvolvimento da competência de gestão da diversidade em duas organizações do setor supermercadista de Curitiba – PR.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Avaliar o nível de competência de gestão da diversidade nas organizações escolhidas para o estudo.
- Identificar as mudanças nos recursos das organizações em estudo, assim como o fluxo do conhecimento relacionado à gestão da diversidade.
- Analisar a presença (ou não) do cerimonialismo na gestão da diversidade por meio do *Decoupling* e Lógica da Confiança.
- Analisar como o cerimonialismo afetou o processo de aprendizagem organizacional no desenvolvimento da competência de gestão da diversidade nas duas organizações do setor supermercadista selecionadas para o estudo.

### 1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

Em relação à justificativa teórica, este trabalho é delineado a partir da possibilidade de contribuir para uma compreensão mais aprofundada sobre o processo de AO e o desenvolvimento de competências para a gestão da diversidade. Um tópico que atrai a atenção de pesquisadores acadêmicos é o processo de AO e o desenvolvimento de competências necessárias para responder a demandas organizacionais.

A AO foi baseada inicialmente nas teorias do comportamento organizacional. Sua proposta era auxiliar as organizações a aprender para se adaptarem às mudanças no ambiente e fornecer técnicas de gerenciamento prescritivo (ELKJAER, 2003). No entanto, como sugerem Nicolini e Meznar (1995), o quadro para a investigação da aprendizagem organizacional deve ser expandido a fim de promover uma maior compreensão acerca do fenômeno.

Conforme sugere Antonello (2011), dentro dos estudos sobre aprendizagem organizacional percebe-se a oportunidade de se aprofundar o conhecimento sobre qual tipo de aprendizagem leva ou propicia o desenvolvimento de um tipo de competência, pois, a clarificação das relações entre os ciclos de aprendizagem e o desenvolvimento de competências pode contribuir para a formação de competências organizacionais e o desenvolvimento da organização.

Desta forma, como agenda para futuras pesquisas autores sugerem a necessidade de uma investigação empírica sobre AO por meio de métodos qualitativos de pesquisa, enfatizando as lacunas sobre sua mensuração e a possibilidade de inferência de quando é possível afirmar que houve aprendizagem e se foi organizacional. Conforme postulam Easterby-Smith e Lyles (2003), é de grande importância o desenvolvimento de métodos de pesquisa e mensuração do processo de aprendizado e o impacto da aprendizagem organizacional no desenvolvimento da organização.

Ainda sobre as implicações metodológicas para o estudo do conhecimento, Lanzara e Patriotta (2001) em seu estudo sobre a inserção de uma nova ferramenta na dinâmica dos tribunais de justiça italianos apontam que os resultados oriundos do estudo de caso mostram que a construção do conhecimento é baseada na entropia, bem como na presença de desequilíbrio e descontinuidade.

O conhecimento, segundo os autores, somente pode ser estudado como um fenômeno em movimento através deslocamento, da surpresa, controvérsia e contestação. Os resultados

do estudo direcionam ainda para a questão de como estudar o processo de conhecimento nas organizações e instituições sem reificá-lo, mas sim, tendo em conta a especificidade cultural e o contexto de dependência dos sistemas de conhecimento (LANZARA; PATRIOTTA, 2001).

Dessa forma, o estudo da AO pode contribuir para um aprofundamento sobre demandas referentes ao estudo da gestão da diversidade no contexto brasileiro, no que diz respeito às necessidades, dificuldades e progressos dentro da pesquisa sobre organizações que trabalham com a gestão da diversidade.

Para Maciel (2000, p. 51), a realidade encontrada no Brasil reflete que milhares de indivíduos com algum tipo de deficiência estão sendo discriminados nos locais onde vivem ou sendo excluídas do mercado de trabalho. Tal processo de exclusão pode ser considerado tão antigo quanto a socialização do próprio homem. Deste modo, as formas como as sociedades se estruturaram sempre distinguiu e incapacitou os portadores de deficiência ao convívio social, marginalizando-os e privando-os de liberdade, o que os tornaram alvo de atitudes preconceituosas e ações impiedosas. Conforme a autora postula, a “literatura clássica e a história do homem refletem esse pensar discriminatório, pois é mais fácil prestar atenção aos impedimentos e às aparências do que aos potenciais e capacidades de tais pessoas”.

A importância de estudar os aspectos relacionados às pessoas com deficiência e, por conseguinte, a gestão da diversidade a partir da inserção destes indivíduos no mercado de trabalho pode ser visto na Declaração de Salamanca, que segundo Maciel (2000, p. 52), representa um dos principais documentos em favor de uma política de integração e de educação inclusiva. Esse documento foi preparado durante a Conferência Mundial de Educação Especial, em 1994, na cidade de Salamanca, na Espanha. Sobre o papel da pesquisa, a Declaração de Salamanca afirma que um de seus propósitos é:

Estimular a comunidade acadêmica no sentido de fortalecer pesquisa, redes de trabalho e o estabelecimento de centros regionais de informação e documentação e, da mesma forma, a servir de exemplo em tais atividades e na disseminação dos resultados específicos e dos progressos alcançados em cada país no sentido de realizar o que almeja a presente Declaração (MACIEL, 2000, p. 52).

A produção acadêmica no Brasil no que concerne a área da diversidade é escassa, sendo um tema ainda pouco discutido na esfera nacional onde a maioria dos trabalhos que buscam tratar da temática da diversidade geralmente segue um padrão de pesquisa em que os autores procuram pesquisar e discutir o conceito de diversidade a partir de estudos encontrados na literatura estrangeira com o predomínio de trabalhos estadunidenses e, em

menor escala, canadense, transpondo-os a partir de uma reflexão para a realidade brasileira. Percebe-se também que na pesquisa sobre diversidade, que a principal fonte de dados para o desenvolvimento das pesquisas se pauta no levantamento bibliográfico (FLEURY, 2000; HANASHIRO; CARVALHO, 2005; MENDES *et al.*, 2005).

Em uma perspectiva que engloba tanto o ponto de vista acadêmico quanto das organizações, Mendes *et al* (2005) com base nos resultados de seu estudo afirmam que as análises indicam uma ambiguidade no que concernem os fatores relacionados à diversidade. Se por um lado têm-se certa similaridade nas duas esferas em relação ao conceito de diversidade, por outro lado, a partir das investigações realizadas nota-se um distanciamento dos dois universos quando se trata dos impactos resultantes da promoção de um local de trabalho diversificado.

Na esfera acadêmica os estudos são direcionados em relação ao desenvolvimento, balanceando potenciais benefícios com potenciais problemas da diversidade no contexto do trabalho. No plano organizacional por sua vez, percebe-se um enfoque maior em relação à dimensão de justiça, todavia, as organizações adotam um discurso simplista em relação ao desempenho organizacional, tratando apenas de seus potenciais benefícios e desconsideram os possíveis problemas que podem advir da inserção da diversidade no ambiente de trabalho (MENDES *et al.*, 2005).

Considerando os aspectos referentes ao desempenho organizacional como fruto da gestão da diversidade, a noção de competências pode ser considerada uma dimensão importante que auxilia a explicação do desenvolvimento organizacional e para que se possa compreender como as políticas de diversidade podem trazer uma vantagem competitiva para a organização (MENDES *et al.*, 2005; OLIVEIRA; RODRIGUEZ, 2004). Portanto, para que uma organização alcance uma posição de destaque, é necessário que esta desenvolva um conjunto de habilidades que forneçam subsídios para que possa construir e manter seu potencial competitivo em face às demandas de seu ambiente.

Assim, este constructo de pesquisa pode contribuir para ampliar a compreensão sobre o processo de AO no contexto da implementação da gestão da diversidade. A partir de como a adoção de políticas de inserção da diversidade podem influenciar na dinâmica da organização e a necessidade de desenvolver competências, a AO pode ser uma lente para identificar como se dá o processo no qual a organização responde aos dispositivos legais e às mudanças vivenciadas no ambiente que engloba a organização.

Segundo a pesquisa realizada por Oliveira e Rodriguez (2004), as organizações que se inserem em um ambiente heterogêneo estão mais propícias à inovação do que empresas que se encontram em ambientes homogêneos. É nesse campo de heterogeneidade que a gestão da diversidade tem seu papel, pois é entendida como a utilização dessa constatação em favor da empresa e na maximização de seus resultados. Deste modo, uma implementação da gestão da diversidade quando bem programada tem o potencial de desenvolver os membros organizacionais para engajar de modo construtivo maneiras diferentes de pensar e agir.

No contexto empresarial, a inserção de pessoas com deficiência é um tópico que permeia as discussões sobre a gestão da diversidade. Neste aspecto, Maciel (2000) pondera que se pode constatar três linhas de atitudes em relação à inserção das pessoas com deficiência no contexto organizacional. Em um primeiro plano verificam-se organizações que contratam as pessoas com deficiência apenas como forma de se adequar aos dispositivos legais. Por outro lado, há organizações que promovem o direito das pessoas com deficiência a oportunidades de trabalho, todavia, muitas vezes, não atendem às peculiaridades de cada tipo de deficiência e, desta forma, a pessoa com deficiência caso queira continuar no mercado de trabalho terá que se adequar às peculiaridades da organização. A última linha de atitude observada nas organizações são aquelas que, além de absorverem as pessoas com deficiência em seu quadro funcional buscam identificar suas necessidades e responder a estas da melhor forma possível, por meio do desenvolvimento e implementação de um sistema que dê suporte para atender às particularidades das pessoas com deficiências, promovendo adaptações de grande e pequeno porte.

Os resultados do estudo, portanto, a partir de como as organizações aprenderam e desenvolveram as competências atuais para trabalhar com a diversidade pode contribuir para as organizações públicas na formulação de políticas de inserção, para organizações do terceiro setor, que trabalham com a diversidade, para o próprio setor que as organizações estão inseridas, bem como para os cidadãos que são contemplados pelas políticas de inserção.

#### 1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O estudo desenvolvido está estruturado da seguinte maneira: o primeiro capítulo é referente à introdução, onde é abordado o tema do estudo, o problema de pesquisa, bem como os objetivos gerais e específicos a serem perseguidos, e, por fim, a justificativa teórico-empírica que permeia a realização do mesmo.

O segundo capítulo contém a base teórico-empírica que fundamenta este trabalho. Para tanto, o levantamento da literatura é iniciado com os estudos referentes aos aspectos da aprendizagem organizacional. Em seguida são abordados os estudos sobre competências organizacionais e o desenvolvimento de competências. Para que se possa compreender melhor sobre a inserção de um programa de gestão da diversidade nas organizações foi realizado um levantamento da literatura sobre cerimonialismo, o processo de *decoupling* e a lógica da confiança. Por fim, a base teórica é encerrada com a apresentação e discussão sobre a gestão da diversidade, perpassando por aspectos relacionados às leis referentes a políticas de inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho.

No terceiro capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos que permeiam este estudo. O capítulo aborda as questões de pesquisas que nortearam o estudo, as categorias analíticas, bem como a delimitação e o delineamento do *design* de pesquisa sobre a forma como a coleta, tratamento e análise dos dados foram desenvolvidos.

O quarto capítulo apresenta o contexto histórico-econômico do setor supermercadista no âmbito nacional, estadual e local. Quanto ao quinto capítulo, são apresentados os resultados da pesquisa empírica desenvolvida nas duas organizações em estudo a partir da descrição e análise dos dados.

Por fim, apresentam-se as conclusões da pesquisa bem como as contribuições dos resultados para o estudo de políticas públicas de inserção da pessoa com deficiência no mercado de trabalho e para a implantação de programas de gestão da diversidade, e as sugestões para futuras pesquisas.



## 2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

A base teórica desse estudo inicia-se com a apresentação do conceito de AO, seu histórico e principais debates. Em seguida são discutidas as relações entre a AO e o conceito de competências e recursos organizacionais a partir da Visão Baseada em Recursos. Ainda como parte da composição do quadro teórico utilizado neste trabalho é realizada uma revisão da literatura sobre a perspectiva institucionalista dos conceitos de cerimonialismo, *decoupling* e lógica da confiança. Por fim, este capítulo se encerra com a apresentação do tema de diversidade e gestão da diversidade.

### 2.1 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Segundo Chiva, Alegre e Lapedra (2007) a AO é geralmente definida como o processo pela qual as organizações aprendem e tem sido considerada pelos acadêmicos e gestores como essencial para as organizações principalmente devido à rápida mudança no ambiente. O conceito de aprendizagem para os autores tem apresentado um crescimento do interesse tanto no mundo acadêmico quanto empresarial, principalmente devido às novas características do mundo dos negócios, bem como do valor analítico da aprendizagem organizacional em contribuir para a melhoria do entendimento sobre as organizações e suas atividades.

A revisão da literatura realizada ao longo do desenvolvimento do tema (FIOL; LYLES, 1985; EASTERBY-SMITH, 1997; EASTERBY-SMITH; ARAÚJO, 2001; PRANGE, 2001, TSANG, 1997) mostra que a AO tem sido conceituada por uma diversidade de definições e perspectivas. Uma implicação do seu estudo da AO é complexa e em fluxo, e o uso das suas definições e perspectivas devem ser tratadas com cuidado (TSANG, 1997). Neste contexto, a aprendizagem para Prange (2001) tanto quanto para Elkjaer (2005) pode ser compreendida como uma lente teórica. Dessa forma, a lente da aprendizagem organizacional foca nos processos organizacionais que reforçam as rotinas organizacionais tanto quanto eliminam outras como forma de desenvolver habilidades de mudança contínua das rotinas organizacionais quando necessário (ELKJAER, 2005).

Um dos primeiros estudos que condensaram as diferentes definições sobre a aprendizagem foi realizado por Shrivastava (1983). Neste estudo foram caracterizados os aspectos das pesquisas realizadas até o momento: a) a aprendizagem vista tanto como um

processo organizacional quanto social; b) a aprendizagem está relacionada à experiência que a organização possui; c) o resultado da aprendizagem organizacional é compartilhado pelos membros e consensualmente validado; d) a aprendizagem envolve mudanças nas teorias em uso ou nos quadros de referências dentro do processo de tomada de decisão; e) ela ocorre em diferentes níveis da organização; e f) é institucionalizada na forma de sistemas de aprendizagem que inclui mecanismos formais e informais de compartilhamento, planejamento e controle da informação. Vale ressaltar que o autor foi um dos primeiros estudiosos de aprendizagem organizacional a observar a importância da institucionalização do conhecimento nas organizações.

Outro debate acerca da AO é em relação ao sujeito da aprendizagem. Segundo Fiol e Lyles (1985) há um consenso entre os teóricos sobre a distinção entre a aprendizagem individual e organizacional. As autoras consideram que a aprendizagem individual é importante para a organização porém, não se pode resumir a aprendizagem organizacional como uma simples soma das aprendizagens individuais. Isto se deve ao fato de que a aprendizagem transcende o nível individual e mantém um sistema de aprendizagem que influencia tanto os membros atuais quanto pode ser transmitida para outros por meio das histórias e normas organizacionais.

Somente quando se tem o lugar para o processo de reflexão e a modificação da estruturação cognitiva da organização foi representada, explicitada, discutida e enquadrada em termos de ‘um problema com uma ou mais soluções legítimas’ é que a aprendizagem é aceita como ocorrida. Assim, a aprendizagem pode ser interpretada como uma construção social que transforma a estrutura cognitiva em conhecimento abstrato (NICOLINI; MEZNAR, 1995).

Em seu trabalho, Prange (2001) constatou uma falta de consistência entre as abordagens em relação ao modo pelo qual a aprendizagem pode ser considerada organizacional, grupal ou individual. A aprendizagem pela experiência é encontrada em quase todas as abordagens, bem como a ênfase nas fontes de conhecimento. Para a autora, há ainda uma distinção entre níveis ou intensidade de aprendizagem (laço único *versus* laço duplo), pois essas hierarquias não produzem conhecimento verídico dos processos e quais tipos de aprendizagem levam a certos tipos de conhecimento.

O debate sobre como ocorre o processo de AO perpassa ainda a dicotomia entre os níveis de aprendizagem e dentro desse tópico, para Takahashi (2007), o desafio do estudo de

aprendizagem é definir se houve a aprendizagem e se esta pode ser considerada organizacional.

Entretanto, ainda que não seja o escopo principal deste estudo, faz-se necessário adentrar mesmo que inicialmente nas definições sobre o conceito de aprendizagem individual – AI – pois, é inerente neste trabalho o pressuposto de que a aprendizagem ocorre por meio da interação dos sujeitos em um determinado contexto social. Neste processo é preciso considerar o papel do indivíduo, uma vez que a AO, como considerado por alguns pesquisadores é maior que a soma da aprendizagem individual.

Os estudos sobre AI em grande parte não se aplicam às abordagens de AO (FIOL; LYLES, 1985). Para Cabral (2000), isso se deve ao fato de que a AI é limitada pela capacidade do indivíduo interpretar realidades complexas, uma vez que ela é socialmente construída. O que é aprendido é determinado pelo meio e atrelada ao corpo de conhecimento e ao tipo de informação disponível, aceito ou tido como verdadeiro e compartilhado pelos demais membros da organização.

Sobre este aspecto, Elkjaer (2005) considera que a maior crítica a respeito da abordagem a partir da AI é que esta direciona a aprendizagem como um processo mental e possui o foco na aquisição e processamento da informação e conhecimento. O problema em desvincular o indivíduo da organização ao estudar o processo de aprendizagem recai sobre a dificuldade de como a AI pode se tornar organizacional.

Todavia, a partir da perspectiva da aprendizagem social, Elkjaer (2005) pondera que os indivíduos constroem seu conhecimento e aprendizagem por meio da interação social dentro de um contexto sociocultural específico e, portanto, podem ser considerados como parte das práticas organizacionais tanto quanto de padrões de participação e interação. Dessa forma, dificilmente é possível desvincular o papel do indivíduo no que concerne sua interação para a AO, pois essa relação é transacional e, indivíduo e organização mudam e aprendem juntos.

Apesar de a AO ser um campo de estudo estabelecido (EASTERBY-SMITH *et al.*, 2001), para Prange (2001) o progresso intelectual na área tem sido limitado, pois a teoria sobre AO foca na preocupação em desenvolver algo com utilidade para os profissionais, ou seja, há o enfoque em uma abordagem prescritiva da teoria. Para a autora, o estudo da AO não necessita prover conhecimento útil para os profissionais e sim oferecer realidades alternativas para que estes possam interpretar e traduzir para a realidade organizacional.

Esse debate apresentado por Prange (2001) pode ser oriundo de linhas diferentes de estudo sobre a aprendizagem. A revisão sobre a literatura sobre a AO realizada por Easterby-Smith e Araújo (2001), mostra que os estudos se desenvolveram em duas linhas distintas: a AO e organizações de aprendizagem – OA. Enquanto a primeira tem se concentrado em entender a natureza e o processo de aprendizagem dentro das organizações, de forma descritiva, a última tem uma orientação para a ação, ou seja, preocupa-se em diagnosticar e avaliar como promover o processo de aprendizagem dentro das organizações. Neste trabalho o direcionamento escolhido é a perspectiva da AO, dessa forma, é apresentado a seguir uma breve clarificação sobre a perspectiva dos estudos de OA.

Embora diversos estudos encontrados na literatura de aprendizagem façam a distinção entre AO e OA, alguns pontos são comuns às duas perspectivas e muitas vezes seus conceitos aparecem inter-relacionados. Segundo Easterby-Smith (1997) o estudo sobre organizações de aprendizagem pode ser considerada a área aplicada da aprendizagem organizacional, pois está centrada na implementação e dessa forma, os estudiosos desta abordagem percebem o entendimento conceitual apenas como um meio para um fim. Outros fatores de diferenciação entre as duas perspectivas é que as organizações de aprendizagem possuem o comprometimento no alcance de um desejado estado fim, são ecléticas em avaliar ideias de acordo com sua aplicabilidade, usualmente derivam uma ação de uma agenda de pesquisa e estudam os processos e a natureza da mudança.

Para Antal *et al.* (2001), a aprendizagem tanto quanto a competência e o conhecimento, são fatores importantes para a competitividade econômica e também para o acesso a participação nas dimensões social e cultural, bem como na vida política. Segundo Huysman (2001), a maior parte da literatura define aprendizagem pelos seus resultados em vez de processo. A aprendizagem vista como realização, oculta a dinâmica do processo de aprendizagem, pois a aprendizagem não resulta necessariamente em efeitos positivos uma vez que esta nem sempre leva à melhoria.

Segundo Antonello e Godoy (2009), a literatura existente sobre AO promove a vinculação entre aprender e mudar, o que pode não ser a melhor maneira de abordar a aprendizagem, uma vez que é possível observar mudanças comportamentais sem que haja uma reflexão sobre o ato, ou seja, a mudança de comportamento. Dessa forma, essas mudanças poderiam estar desvinculadas da aprendizagem, pois para que esta ocorra é necessário que o indivíduo tenha consciência da mudança de seu comportamento.

Neste contexto, um fator a ser considerado na dinâmica da aprendizagem e relacionado ao processo e resultado da AO é a relevância da capacidade das organizações de desaprender a medida que os novos conhecimentos retidos ou os padrões de comportamentos adotados tornam-se obsoletos, redundantes ou inadequados. Para tanto, a desaprendizagem se torna necessária, pois a aprendizagem não é somente um processo cumulativo (CABRAL, 2000; ANTAL *et al.*, 2001).

Antigas formas de ver e fazer as coisas devem ser questionados a fim de que novos comportamentos possam ser aprendidos e novos mapas mentais sejam desenvolvidos (CABRAL, 2000; ANTAL *et al.*, 2001). Assim, abordar o estudo da aprendizagem implica em procurar compreender como as pessoas, individual e coletivamente decidem e agem ao se defrontarem com os desafios cotidianos que se impõem em suas atividades de trabalho (ANTONELLO; GODOY, 2009).

Segundo Antonello e Godoy (2009), os conceitos predominantes em AO recebem forte influência das abordagens da administração científica que prioriza o pensamento sistêmico e a melhoria contínua. Para o estudo da aprendizagem seria necessário ampliar o foco, pois um referencial homogêneo ou unidimensional dificilmente conseguiria auxiliar na compreensão do processo de aprendizagem e ainda preservar sua complexidade. Realizadas as primeiras considerações sobre o estudo da AO, o próximo tópico contempla as discussões sobre como o tema vem sendo abordado pelas pesquisas.

### **2.1.1 Estudos sobre a aprendizagem organizacional**

Como visto anteriormente, a AO vem sendo consolidada como um campo dos estudos organizacionais há aproximadamente 30 anos. No entanto, não existe um conceito único que defina realmente do que se trata a aprendizagem organizacional. Os pesquisadores, apesar das diversas revisões da literatura sobre a aprendizagem organizacional não chegaram a um consenso sobre o que realmente significa a AO, como e quando se dá o processo de aprendizagem, quais perspectivas possibilitam uma maior compreensão acerca do fenômeno.

Segundo Leavitt (2011), existe uma quantidade enorme de tópicos sobre a AO. Cada nova pesquisa traz um novo quadro de estudo ou conjuntos de guias que descrevem, dentre outros aspectos, como ocorre o processo de AO ou como superar as barreiras de

aprendizagem. O fenômeno da AO é um corpo de estudo de múltiplas disciplinas, bem como possui conexão com diversos campos da teoria das organizações e das teorias estratégicas.

O primeiro aspecto que envolve a impossibilidade de uma teoria única se deve ao fato de que o volume da literatura em AO pode ser compreendido a partir de um limitado número de perspectivas disciplinares, sendo que cada uma possui uma visão ontológica distinta e, conseqüentemente uma compreensão restrita de suas dinâmicas e problemas. O segundo fato é a dicotomia entre aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem, que são amplamente distintas. Enquanto a literatura de AO é analítica e se concentra em compreender o processo de aprendizagem dentro de um conjunto organizacional, sem necessariamente tentar mudar esses processos, a linha de organizações de aprendizagem tem uma orientação para a ação que busca a criação de um tipo ideal de organização na qual a aprendizagem é maximizada. Por fim, a terceira razão é que as ontologias representadas pelas diferentes disciplinas levam a uma confusão de agenda de pesquisa em relação aos tópicos de importância, métodos apropriados e contribuições, o que dificulta a criação de uma teoria unificada (EASTERBY-SMITH, 1997).

A revisão da literatura realizada por Easterby-Smith (1997), mostra que a AO em meados da década de 90 vinha sendo estudada por seis disciplinas diferentes que possuíam ontologias, bem como contribuições distintas. A perspectiva da psicologia preocupa-se com o desenvolvimento humano dentro das organizações e possui cinco áreas de estudo na literatura: o primeiro é a noção de que a aprendizagem é algo que pode ser organizado dentro de uma hierarquia; o segundo se refere ao processo cognitivo de aprendizagem; o terceiro é oriundo da tradição da aprendizagem experiencial; o quarto são os estilos de aprendizagem, onde os indivíduos possuem preferências naturais por formas diferentes de aprendizagem, assim, os amplos repertórios dos indivíduos favorecem diferentes estilos de aprendizagem; por fim, o quinto se concentra no problema do por que, na prática, os indivíduos e as organizações ainda acham difícil aprender a partir da experiência.

As outras cinco disciplinas são as perspectivas: sociológica, teoria das organizações, estratégica, administração da produção, e a perspectiva cultural. Dentro da perspectiva sociológica e da teoria das organizações, seu foco está nos sistemas sociais e estruturas organizacionais, onde a aprendizagem pode ser incorporada e a qual pode afetar a aprendizagem organizacional. É uma abordagem mais crítica da aprendizagem organizacional. A perspectiva estratégica foca na competição, sendo que a aprendizagem é

julgada de acordo com a vantagem que proporciona à organização frente aos seus concorrentes. A perspectiva da administração da produção direciona seus estudos na relação entre aprendizagem e eficiência/produtividade organizacional. A perspectiva cultural vê a cultura em manifestações organizacional e nacional, sendo uma causa e efeito da aprendizagem organizacional (EASTERBY-SMITH, 1997).

Passado uma década de estudos no campo da AO, Chiva e Alegre (2005) consideram que o crescente interesse sobre a aprendizagem tanto no meio acadêmico quanto empresarial está relacionado às novas características do ambiente de negócios e pelo valor analítico representado pela AO na sua contribuição para a melhoria do entendimento sobre as organizações e suas atividades. A aprendizagem organizacional, segundo os autores tem sido direcionada a partir de duas perspectivas principais: a cognitiva, baseada na psicologia e na aprendizagem individual; e a perspectiva social, baseada na sociologia e aprendizagem social.

Enquanto observa-se o debate sobre a fragmentação do campo de AO no contexto internacional, no Brasil a produção acadêmica ainda se vê arraigada a estudos que contemplam a aprendizagem sob uma perspectiva cognitiva e experiencial com forte influência do viés econômico e predomínio do conceito ligado à administração científica tradicional. Esta forma de conduzir os estudos no campo da AO por sua vez, deixa de contemplar conceitos oriundos de outras disciplinas que poderiam complementar e ampliar as bases de conhecimento (ANTONELLO; GODOY, 2009; ANTONELLO; GODOY, 2010).

Diante desse quadro, Antonello e Godoy (2010) discutem algumas questões e características básicas que tornam o conceito de AO peculiar, separando-o de outros a ele relacionados. Segundo as autoras, a partir da década de 1990 revisões da literatura mostram a preocupação com o não acúmulo e falta de integração dos estudos desenvolvidos, dificultando a geração de norteadores e agenda de pesquisa, e falta de estudos empíricos.

Em relação ao debate sobre a diversidade de estudos no campo da AO, Prange (2001) chama a atenção para o fato de a aprendizagem ser abordada por diferentes perspectivas pode ser um indicativo de desenvolvimento teórico, pois, a falta de consenso pode significar que os teóricos talvez não possam ou não desejem definir um conceito único para a AO.

No entanto, estudos recentes mostram que esse debate não foi resolvido e que ainda se busca uma tentativa de obter um consenso maior do campo. Em 2009, Crossan, Lane e White receberam um prêmio pelo *Academy Management Review* em função do artigo publicado em 1999: “*An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution*”. Em 2011,

Crossan, Maurer e White fizeram uma retrospectiva sobre o artigo de 1999 e o desenvolvimento do campo dos estudos de AO dessa última década. A partir da revisão, os autores consideram que apesar da pesquisa subsequente ter adicionado pontos a partir do trabalho original, o desafio de desenvolver uma teoria aceita por todos ainda permanece irrealizada.

Diferentemente de Easterby-Smith (2001) que, uma década antes já considerava que o campo da AO havia se tornado consolidado, em sua revisão, Crossan, Maurer e White (2011) sugerem que não existe ainda uma teoria consolidada sobre o tema. Na opinião dos autores, não existe nenhum artigo nos maiores periódicos acadêmicos da área que tenha publicado a proposição de uma teoria. Ao invés disso, os autores se mostram surpreendidos como quão pouco desenvolvimento teórico tem acontecido.

No entanto, mesmo sem uma teoria aceita, muita pesquisa sobre AO tem sido publicada, principalmente em campos de teoria aplicada em um fenômeno específico. Esse tipo de pesquisa, apesar de importante, para Crossan, Maurer e White (2011) não fornece sustentação para o campo, pois sem uma fundamentação teórica sólida é difícil estabelecer os limites do campo e impossibilita que os pesquisadores construam outros achados e *insights* que preencham a fragmentação do campo que não possui ainda uma herança teórica comum e crescente.

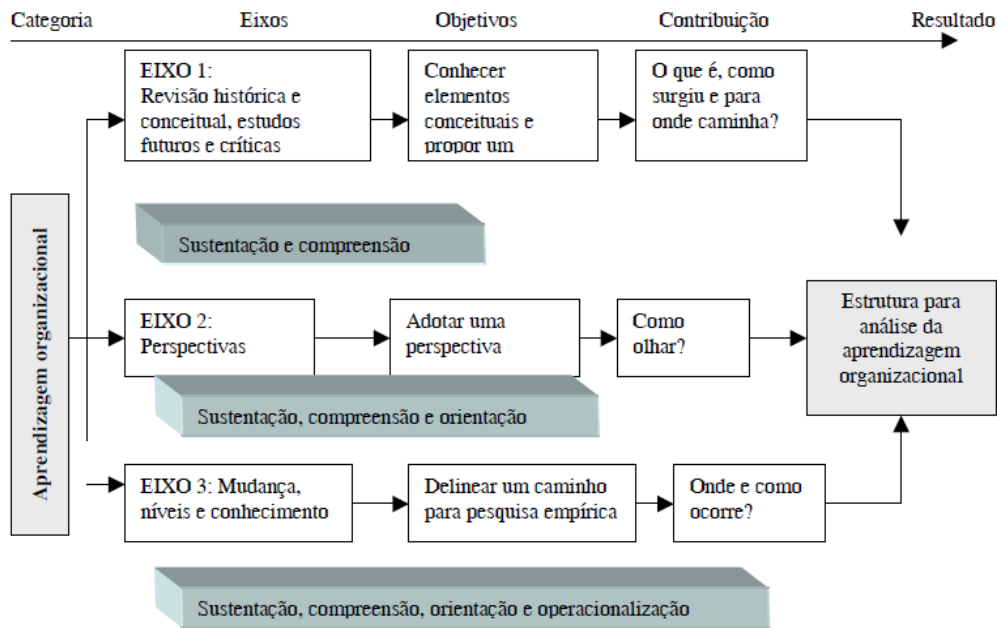
Pode ser como sugere Prange (2001), que a característica não cumulativa dos estudos sobre AO signifique um amadurecimento do campo e que as diferentes definições possibilitem ampliar o espectro de como olhar para o fenômeno da aprendizagem. Diferentes áreas do conhecimento conforme indicam Antonello e Godoy (2009) possuem perspectivas que podem complementar-se e não continuarem a serem vistas como pelos pesquisadores como mutuamente excludentes (comportamental/cognitiva/sociocultural).

Na maioria da literatura segundo Leavitt (2011), a teoria da AO tem geralmente apresentado três diferentes perspectivas que servem como um critério primário pelo qual as teorias da AO poderiam ser avaliadas e contrastadas. A primeira perspectiva diz respeito ao processo de aprendizagem, ou como a aprendizagem ocorre na realidade dentro de uma organização. A outra perspectiva avalia o alvo da aprendizagem, ou seja, quem é o sujeito que experiencia a aprendizagem: indivíduos, grupos e/ou organizações. Por fim, a terceira perspectiva indica o contexto da aprendizagem, em que se inserem os antecedentes e



condições que possibilitam a aprendizagem organizacional. Essas perspectivas apontadas por Leavitt (2011) perpassam a evolução conceitual de AO.

Para a condução do levantamento da literatura de AO, este estudo adotou o modelo proposto por Takahashi (2007), conforme a figura 01 apresentada a seguir.



**Figura 1 – Estrutura da abordagem da categoria de AO**

Fonte: Takahashi (2007, p. 88).

Conforme explica Takahashi (2007), o modelo sugere uma metodologia para que se possa mapear o campo da AO, bem como permite traçar o direcionamento para a condução da investigação teórico-empírica. Nesta estrutura os autores consideram três eixos que norteiam a pesquisa sobre AO.

O primeiro eixo refere-se à preocupação sobre como sustentar teoricamente a pesquisa por meio da revisão histórica e conceitual de AO, assim como suas críticas e desafios futuros como forma de auxiliar na justificativa da pesquisa e compreensão da categoria. O segundo eixo orienta a definição sobre como abordar o fenômeno por meio dos diferentes enfoques utilizados para chegar-se ao estudo da AO, ou seja, como olhar a aprendizagem ao longo da pesquisa. O terceiro eixo auxilia o pesquisador a definir os caminhos para a operacionalização do conceito, contribuindo para a definição de como e onde a AO ocorre ao definir os indícios de onde buscar sua existência (TAKAHASHI, 2007).

## 2.1.2 Conceitos de Aprendizagem Organizacional

Segundo Burnes; Cooper e West (2003), a ideia de que as organizações aprendem não é nova. Se for realizado um retrospecto da Revolução Industrial até os dias de hoje, a diferença entre as grandes e complexas organizações de hoje e as pequenas organizações do século XVIII, é impressionante. Segundo os autores não é possível duvidar que o conhecimento sobre como administrar as organizações modernas e o conhecimento anterior aumentou enormemente.

Na visão de Shrivastava (1983), os sistemas de aprendizagem são mecanismos pelo qual a aprendizagem é perpetuada e institucionalizada nas organizações. Neste aspecto, a organização pode ser considerada como uma entidade que consegue obter aprendizado. Portanto, a aprendizagem organizacional ocorre por meio da socialização das aprendizagens individuais dentro do contexto organizacional, ou seja, esta é uma realização coletiva, viabilizada por meio do consenso e de cognições compartilhadas (FIOL; LYLES, 1985, HYUSMAN, 2001; ANTONELLO, 2005).

Ainda que o resultado da aprendizagem organizacional não possa ser considerado somente a partir da aprendizagem individual, a organização aprende por meio da experiência e ação dos indivíduos (ARGYRIS; SHÖN, 1978). No entanto, para Argyris e Shön (1978) a organização possui mecanismos que permitem que o conhecimento dos membros organizacionais seja perpetuado e transmitido para outros membros ao longo do tempo mesmo que os indivíduos deixem a organização.

Este processo de institucionalização é essencial para a organização, pois a identidade organizacional determina qual a informação a ser buscada e como será interpretada para que ocorra a aprendizagem organizacional. Assim, os membros organizacionais modificam continuamente seus mapas e imagens da organização e trazem mudanças para a teoria em uso organizacional (ARGYRIS e SHÖN, 1978).

Isso se deve a fato de que muitas vezes o indivíduo pode aprender, mas o mesmo não ocorre com a organização. Do mesmo modo, nem sempre uma mudança ou a aquisição de um conhecimento significa algo benéfico para a organização (HUYSMAN, 2001; ARGYRIS e SHÖN, 1978). É preciso considerar o que se aprende e como se dá a relação de transmissão e institucionalização do novo corpo de conhecimento.

A AO conforme postula Antonello (2005), é um processo contínuo de apropriação e geração de novos conhecimentos nos níveis individual, grupal e organizacional, envolvendo

modos de aprendizagem formais e informais dentro do contexto organizacional, alicerçado em uma dinâmica de reflexão e ação sobre as situações-problema. Complementarmente, a autora enfatiza o caráter processual da AO o que faz necessário a contextualização de tal processo dentro do conjunto organizacional.

Para Takahashi (2007, p.88), a aprendizagem pode ser considerada um “processo de mudança transformacional, envolvendo os vários níveis (indivíduos, grupos e organização), pelo qual se dá a criação, utilização e institucionalização do conhecimento. Ela opera no âmbito coletivo, abrangendo aspectos cognitivos, comportamentais e culturais”. O presente estudo se apropria do conceito acima citado como definição constitutiva.

Conforme apontam Loiola e Bastos (2003), o processo de aprender, bem como a ação de aprender a aprender são habilidades chave tanto para os indivíduos quanto para as organizações. Neste aspecto, diante do contexto atual presenciado pela organização é preciso observar se as formas utilizadas para o desenvolvimento das atividades ainda se mostram viáveis, pois para os autores, a própria ação de aprender pode requerer a desaprendizagem de determinadas formas de conduzir as atividades organizacionais.

A desaprendizagem conforme essa linha de pensamento torna-se um fator importante perante o processo de construção de conhecimentos compartilhados dentro da organização. Isso se deve ao fato de que um aprendiz que, no percurso da história da organização tenha promovido a resolução de problemas com sucesso pode conduzir ao desenvolvimento de rotinas que, uma vez institucionalizadas são tomadas pelos membros organizacionais como dados, permanecem sem serem questionadas e, devido a este fato são utilizadas sem que se perceba mais seu sentido e sua validade (LOIOLA; BASTOS, 2003).

Na discussão sobre a aprendizagem organizacional e o papel do indivíduo neste processo, Elkjaer (2005) assevera que em uma compreensão pragmática do indivíduo e da organização não é possível ter um sem o outro na relação sujeito-mundo, no entanto, essa relação é transacional, ou seja, uma formação mútua. Isso significa que eles mudam e aprendem juntos. Dessa forma, a unidade de análise ou unidade de aprendizagem não é nem o indivíduo ou as comunidades de prática, mas sim a rede de relações das atividades organizacionais. Os mundos sociais são descritos por meio de seu comprometimento ou engajamento nas atividades organizacionais (ELKJAER, 2005).

Neste contexto, Ruas e Antonello (2003) consideram a cultura como mecanismo de construção de significados que guiam e formam os valores, comportamentos e atitudes, e por meio dos quais os indivíduos direcionam seu comportamento e são guiados. Portanto, o

processo de AO é socialmente construído a partir da interação do indivíduo com o ambiente e de seu papel como agente ativo na criação e construção da realidade na qual este se insere. A construção do conhecimento com base na memória coletiva organizacional, por conseguinte está pautada nas adaptações progressivas de novas ideias ou propostas, no compartilhamento de pressupostos e na troca de experiência entre os indivíduos.

A partir do exposto acima, o próximo tópico contempla as perspectivas pelas quais a AO pode ser compreendida. A apresentação das perspectivas, segundo Takahashi (2007) auxilia na compreensão sobre como cada enfoque contribuiu para a construção do campo de AO.

### **2.1.3 Perspectivas Para o Estudo da AO**

Segundo Elkjaer (2003), a AO foi baseada inicialmente nas teorias do comportamento organizacional em trabalhos como de Cyert e March (1963); Easterby-Smith(1997); Gherardi (1999); e March e Simon (1958). Sua proposta era ajudar as organizações a aprender para se adaptarem às mudanças no ambiente e fornecer técnicas de gerenciamento prescritivo.

Conforme pondera Shrivastava (1983), o estudo da AO baseado em teorias comportamentais oriundas da psicologia se deve ao fato de que os primeiros estudos sobre aprendizagem possuíam um enfoque no nível individual. Segundo o autor, para os behavioristas a aprendizagem era considerada como a mudança na probabilidade de respostas aos estímulos.

Após a década de 60, segundo Shrivastava (1983) surge a perspectiva de processamento da informação por meio da psicologia cognitiva, com ênfase na resolução de problema. A aprendizagem por meio do modelo cognitivista era vista como a mudança nos estados de conhecimento ao invés de mudança na probabilidade de resposta. Seu foco é sobre a investigação das estruturas de memória, processamento de informação, organização do conhecimento, e aquisição e busca de informação para a resolução de problemas.

Entretanto, segundo Nicolini e Mezner (1995), considerar a AO somente por uma perspectiva sobre porque e como o conhecimento muda, pode restringir a interpretação sobre o que constitui a AO. Para os autores, isto se deve ao fato de que a distinção entre a abordagem comportamental e cognitivista estreita os limites da AO, restringindo outros fenômenos que poderiam ser incluídos caso fosse utilizado uma abordagem mais ampla, e encobre a relação entre as duas formas de mudança cognitiva organizacional. Dessa forma,

Nicolini e Meznar (1995) sugerem que o quadro para a investigação sobre a AO poderia ser ampliado e englobar a perspectiva cultural.

Segundo Azevedo (2010), a vertente sobre a perspectiva cultural surgiu no início da década de 90 e se difere dos trabalhos anteriores, pois considera a aprendizagem como um fenômeno social e cultural. Para Nicolini e Meznar (1995), a aprendizagem é socialmente construída para transformar o conhecimento adquirido em ação em conhecimento abstrato. A aprendizagem dessa forma, pode ser considerada tanto um processo interminável de modificação cognitiva quanto o resultado deste processo, ou seja, as organizações como formas coletivas de coordenar conhecimento e ação são continuamente transformadas.

Segundo Yanow (2000), a cultura pode ser considerada como produto de instituições, crenças e outros artefatos humanos. Por conseguinte, segundo o autor, a cultura é passível de se aprender dessa forma, a abordagem cultural permite observar a aprendizagem realizada coletivamente dentro do contexto organizacional. Mais do que buscar o que poderia estar acontecendo no processo cognitivo individual, como na abordagem comportamental, para Yanow (2000), a perspectiva cultural incide sobre o que se pode ver quando se observa o que as pessoas fazem.

Considerando que a aprendizagem pode ser vista dentro do processo de interação dos indivíduos, outra perspectiva para o estudo da aprendizagem organizacional é a teoria da aprendizagem social. Segundo Elkjaer (2003) esta abordagem tem sido formulada como uma negação à teoria da aprendizagem individual.

Segundo Antonello e Godoy (2010), a abordagem da aprendizagem social considera principalmente os aspectos situacionais da aprendizagem, uma vez que nesta perspectiva, os processos cognitivos dos indivíduos são socialmente mediados por meio de interpretação e *sensemaking*. Assim, para as autoras, a aprendizagem é construída socialmente a partir de situações concretas vivenciadas pelas pessoas.

Considerando que a aprendizagem pode ser entendida como uma construção social, para Antonello e Godoy (2010), abordar esse tema implica em procurar compreender como as pessoas, individual e coletivamente, decidem e agem ao se defrontarem com os desafios cotidianos que se impõem em suas atividades de trabalho. Este trabalho privilegia o aspecto da integração, considerando também os aspectos culturais que permeiam a dinâmica organizacional. Dessa forma, a perspectiva adotada não está restrita somente à perspectiva cognitiva, comportamental ou mesmo sociocultural, mas uma integração entre as diferentes

abordagens como forma de tratar a aprendizagem como processo, ampliando a possibilidade da análise sobre o fenômeno.

Assim, a compreensão de como ocorre a aprendizagem perpassa pela dinâmica de interação das pessoas no contexto onde atuam, sendo que cada nível deve ser considerado para que se possa apreender o fenômeno da AO. Essa afirmação leva a uma das três perspectivas identificadas por Leavitt (2011): o alvo da aprendizagem, indivíduos, grupos e/ou organizações que será discutido no próximo tópico.

#### **2.1.4 A Aprendizagem e Seus Níveis**

A aprendizagem pode ocorrer nos níveis individual, grupal e organizacional. Percebe-se que a origem dos estudos com ênfase na aprendizagem individual está pautada na psicologia. Os estudos que focam a aprendizagem apenas no nível do indivíduo, admitem que os indivíduos podem ser considerados a fonte primária da aprendizagem, e de certo modo, os responsáveis por criar as formas ou estruturas organizacionais (BASTOS *et al.*, 2002).

Fiol e Lyles (1985) consideram que apesar da aprendizagem individual ser um fator importante para a organização, a AO não pode ser restringida como uma simples soma das aprendizagens individuais. Isso se deve ao fato de que a AO transcende o nível individual e mantém um sistema de aprendizagem que influencia tanto os membros atuais quanto os membros futuros, pois pode ser transmitida por meio das histórias e normas organizacionais.

Apesar da maioria dos estudos apontarem a AO como mais que a soma da aprendizagem individual, estes ainda enfatizam o papel do indivíduo como agentes ativos. Entretanto, a tendência à ação individual negligencia o papel desempenhado por condições estruturais que impõem limites prévios sobre as ações dos agentes, pois a aprendizagem individual não está livre de qualquer pré-concepção, uma vez que as ações dos indivíduos são restringidas por forças institucionais e é um processo de cima para baixo (HUYSMAN, 2001). Ademais, grande parte da teoria da aprendizagem individual na opinião de Fiol e Lyles (1985) não contribui na complementação dos estudos de aprendizagem organizacionais, pois muitas vezes focam a repetição de discurso e habilidades motoras que não possuem aspectos de nível estratégico.

Outros estudos fazem a ligação entre aprendizagem individual e organizacional. Um deles foi o desenvolvido por Crossan, Lane e White (1999) em que formulam um quadro para o processo de aprendizagem organizacional por meio de quatro processos: intuição,

interpretação, integração e institucionalização, o que os autores denominam 4I's. Neste estudo, os autores assumem que a aprendizagem individual pode levar à aprendizagem organizacional. A estrutura desse processo, na perspectiva dos autores perpassa os três níveis de aprendizagem e podem ser pautadas em quatro premissas chave:

1. O envolvimento da aprendizagem organizacional sobre a tensão entre novas aprendizagens e o uso do que tem sido aprendido;
2. A característica multinível da aprendizagem organizacional – individual, grupal e organizacional;
3. A ligação dos três níveis de aprendizagem organizacional aos processos sociais e cognitivos de intuição, interpretação, integração e institucionalização;
4. A relação entre cognição e ação.

Segundo Crossan, Lane e White (1999), os três níveis de aprendizagem definem a estrutura de pensamento onde se tem lugar a aprendizagem da organização. Dessa forma, os processos são a cola que mantém a estrutura ligada. A intuição e interpretação ocorrem no nível individual, interpretação e integração, no nível grupal, e, a integração e institucionalização ocorrem em nível organizacional. Para os autores existe uma sequência e progressão dos processos entre os diferentes níveis, uma vez que nem todos os processos acontecem em todos os níveis.

O debate sobre a relação entre aprendizagem individual e organizacional é um ponto na literatura sobre o qual ainda não existe um consenso. Dessa forma, uma das questões que permeiam o estudo sobre AO é a necessidade de perceber se houve aprendizagem e se esta foi organizacional (TAKAHASHI, 2007).

Segundo Antonello (2005) a compreensão do conceito de AO perpassa o processo de AI, pois os estudos de AO em seu princípio tomaram como ponto de partida o processo de aprendizagem no nível individual. Entretanto, segundo a autora, apesar da AO se pautar em um primeiro momento no nível individual, esta se desenvolveu e passou a considerar questões relacionadas à natureza humana e incorporar aspectos do ambiente.

A identidade organizacional, portanto, é que determina qual tipo de informação será buscada e como será interpretada para que resulte em AO. Características da organização influenciam o que será aprendido no futuro, assim o resultado da aprendizagem depende do conteúdo que é aprendido. Do mesmo modo, mudanças em demasia podem produzir caos e instabilidade e assim inibir a aprendizagem (HUYSMAN, 2001).

Por isso é relevante tratar dos processos de mudança em AO, pois no ambiente instável e turbulento em que as organizações vivenciam, a aprendizagem na abordagem da mudança organizacional se apresenta como um fator relevante devido ao seu caráter dinâmico e integrador. Essa característica da aprendizagem contribui para o entendimento de como ocorre o processo de mudança nas organizações uma vez que, diante de novas demandas precisam desenvolver a capacidade de mudar a si mesmas. Para tanto, as organizações precisam estar atentas sobre o modo como respondem ao ambiente, pois algumas vezes estas não conseguem realizar o processo de adaptação com eficiência e esbarram na dificuldade de incorporar princípios e metodologias novas, o que acaba por restringir sua capacidade de reagir às mudanças que se fazem necessárias (ANTONELLO, 2005).

Diante do exposto, o próximo tópico contempla o terceiro eixo do modelo desenvolvido por Takahashi (2007) sobre o processo de mudança e os níveis de conhecimento. Em relação à mudança e conhecimento no processo de aprendizagem organizacional, estes podem ser considerados dois pontos de consenso na literatura.

### **2.1.5 O Processo de Mudança na Aprendizagem**

Como visto anteriormente, dentro do processo de aprendizagem organizacional há uma vinculação por parte dos estudiosos entre aprender e mudar (ANTONELLO, 2005). Esse processo de mudança organizacional é um tema importante para que se possa mais tarde compreender o conceito de rotinas e rotinas defensivas, pois, as atitudes dos indivíduos perante o processo de aquisição do conhecimento é que moldam a forma como esta será tratada dentro da organização e como as ações dos indivíduos podem ser um fator facilitador ou impeditivo do processo de aprendizagem.

De acordo com Barr, Stimpert e Huff (1992), as organizações mesmo em contextos similares, diferem em sua habilidade de reconhecer significantes mudanças em seus ambientes. O estudo realizado pelos autores revela que processos cognitivos de percepção e construção de significado oferecem importantes *insights* dentro do fenômeno de renovação organizacional, e que para isso, é preciso que haja uma mudança dos modelos mentais dos gerentes em resposta às mudanças do ambiente e, que o atraso nesse processo pode ser associado ao declínio.

Os mapas mentais para Barr, Stimpert e Huff (1992), representam um papel importante na dinâmica da mudança organizacional, pois, em face à limitação cognitiva do ser humano,



os mapas mentais serão sempre incompletos e a imprecisão irá aumentar com as mudanças ambientais. Sendo assim, os modelos mentais podem exacerbar a incompatibilidade entre a validade dos dados e o processamento de informações de três formas: 1 – determinar qual informação irá receber atenção; 2- a atenção estimulada tende a ser interpretada em relação aos modelos mentais atuais; 3 – mapas mentais seletivos limitam o tratamento da informação.

Um fator que explica o processo descrito acima é o conceito da teoria de ação e da teoria em uso proposto por Argyris e Shön (1978). A teoria de ação, segundo os autores, pressupõe que todas as ações deliberadas pelos indivíduos possuem uma base cognitiva que reflete normas, estratégias, pressupostos ou modelos de mundo validado por estes. Esse processo inclui ainda o escopo de atividades organizacionais que guiam o comportamento dos membros como o padrão de comunicação e controle, e alocação de recursos. A teoria de ação geralmente é conflituosa com a teoria em uso.

Para Argyris e Shön (1978), a teoria em uso é aquela diretamente observada no comportamento organizacional de decisões e ações. Dessa forma, as decisões e ações conduzidas pelos indivíduos tanto são organizacionais como são governadas por regras coletivas para decisão e delegação tomadas em nome da organização. A teoria em uso pode permanecer tácita devido à sua incongruência com a teoria de ação, ou pelo fato de que, no contexto organizacional os indivíduos sabem mais do que podem dizer. De toda forma, a teoria em uso contribui para a identidade e continuidade da organização.

Dessa forma, o processo de aprendizagem pode ser visto em termos de reforço ou extinção de comportamentos, uma vez que a ação e a aprendizagem do indivíduo têm seu lugar no contexto do processo de aquisição do conhecimento. Há três tipos de aprendizagem na perspectiva de Argyris e Shön (1978), as quais denominam como aprendizagem de circuito simples, circuito duplo e *deutero learning*.

A aprendizagem de circuito simples ocorre quando se defrontarem com uma mudança interna ou externa, a partir da detecção de um erro, os membros organizacionais corrigem esses erros, mas não mudam as características centrais de sua teoria em uso, ou seja, existe apenas o refinamento do conhecimento atual. A aprendizagem de circuito duplo por sua vez, acontece quando há um processo de reflexão sobre o erro detectado e a necessidade da modificação das normas organizacionais que alteram o comportamento dos membros organizacionais. Por fim, a *deutero learning* consiste em um processo de alta reflexão sobre o próprio processo de aprendizagem e como se deu esse processo anteriormente (ARGYRIS; SHÖN, 1978).

Assim, conforme destacam Argyris e Shön (1978), a AO que pode ser obtida pelos processos de aprendizagem de circuito simples ou duplo ocorre quando os indivíduos, a partir de suas imagens e mapas mentais agem para detectar congruências ou incongruências no resultado de suas expectativas que podem confirmar ou não sua teoria em uso. Caso a expectativa do indivíduo seja compatível com suas teorias, estas são confirmadas. No entanto, se este reconheça uma incongruência, sua atitude é direcionada para a correção do erro e aprendizagem. Do mesmo modo, esta lógica pode ser transposta para o nível organizacional.

Outro estudo que aborda o processo de mudança nas organizações foi realizado por Fiol e Lyles (1985) em que classificam a mudança por meio dos processos de aprendizagem de nível inferior e nível superior. A aprendizagem de nível inferior ocorre em uma estrutura organizacional composta de um dado conjunto de regras que levam ao desenvolvimento de associações de comportamento e resultados incipientes, de curta duração e impacto. Seu resultado está associado à repetição e rotinas, bem como construção de associações. A aprendizagem de nível superior busca o ajuste das regras e normas em detrimento de apenas focar as atividades e comportamentos específicos, ocorre por meio do uso de heurística, desenvolvimento de habilidades e *insights*. Assim, esse tipo de aprendizagem possui efeito de longo prazo e impacta na organização como um todo. O resumo das abordagens sobre mudança e aprendizagem pode ser visualizado no quadro 1.

<i>Argyris e Schon (1978)</i>	<i>Fiol e Lyles (1985)</i>	<i>Barr et al. (1992)</i>
<i>Single Loop</i> : melhorias incrementais	Nível Inferior: mudanças de pequeno impacto, em determinada atividade; racionalidade funcional	Baixo Grau: mudanças incrementais
<i>Double Loop</i> : reflexividade e valores	Nível Superior: desenvolvimento de habilidades, mudança nos esquemas interpretativos	Alto Grau: mudanças transformacionais, significativas no entendimento e nos modelos mentais
<i>Deutero Learning</i> : aprender a aprender		

**Quadro 1 – Mudança e aprendizagem**

Fonte: Takahashi (2007, p. 68)

A partir do quadro representado sobre mudança organizacional pode-se visualizar a relação/tensão entre os conhecimentos existentes e a necessidade de explorar novos conhecimentos e competências. Dessa forma, a mudança requer que por diversas vezes a organização promova a renovação de seu conjunto de conhecimentos a fim de acompanhar as constantes mudanças de seu ambiente. No entanto, a organização precisa estar atenta também aos fatores que podem impedir o desenvolvimento e aquisição de um novo conhecimento. Do

mesmo modo, segundo Antonello (2005), a noção de mudança organizacional perpassa diferentes aspectos relacionados ao processo de aprendizagem, e para que se possa avançar nessa compreensão, o próximo tópico contempla a revisão da literatura sobre como conduzir o estudo da AO.

### **2.1.6 Conhecimento e Aprendizagem Organizacional**

Seguindo o modelo proposto por Takahashi (2007), este tópico discorre sobre os meios para o estudo AO. Apesar do crescimento observado na literatura sobre a aprendizagem organizacional, segundo Patriotta (2003) pouco tem sido desenvolvido acerca de como documentarempiricamente o processo de construção, acumulação e manutenção do conhecimento nas organizações.

Explorar a ligação entre *knowing* e *organizing* conforme assevera Patriotta (2003), implica em olhar como o conhecimento é inscrito, internalizado, codificado, distribuído e difundido nas estruturas sociais de significação. Isso se deve ao fato de que o conhecimento organizacional é sempre o resultado de processos sociais interativos e controversos, e que esses processos às vezes são encobertos ou escondidos em artefatos e conjuntos organizacionais aparentemente estabelecidos (LANZARA; PATRIOTTA, 2001).

Assim, a significância ontológica acerca dos opostos recai sobre o fato de que qualquer alteração em sua configuração leva à interrupção da ordem estabelecida, bem como requer a redefinição do que significa estar no mundo (PATRIOTTA, 2004). A pré- interpretação, os mundos organizados e a natureza relacional do conhecimento segundo o autor, parecem prover pontos valiosos de entrada para explorar a ligação entre o conhecimento humano e organizacional.

Ainda sobre as implicações metodológicas para o estudo do conhecimento, Lanzara e Patriotta (2001) em seu estudo sobre a inserção de uma nova ferramenta na dinâmica dos tribunais de justiça italianos, apontam que os resultados oriundos do estudo de caso, mostram que a construção do conhecimento é baseada na entropia, bem como na presença de desequilíbrio e descontinuidade.

Dessa forma, o conhecimento, segundo os autores, somente pode ser estudado como um fenômeno em movimento através do deslocamento, da surpresa, controvérsia e contestação. Os resultados do estudo direcionam ainda para a questão de como estudar o processo de conhecimento nas organizações e instituições sem reificá-lo, mas sim, tendo em

conta a especificidade cultural e o contexto de dependência dos sistemas de conhecimento (LANZARA; PATRIOTTA, 2001).

Neste contexto, Lanzara e Patriotta (2001) afirmam que a construção do conhecimento tem pouca relação com desempenho, controle ou competição e está mais relacionado com *sensemaking*, existência e ontologia. Assim, a construção do conhecimento aparece como um conjunto complexo de ações situadas, experiências de aprendizagem e mudanças de invenções por meio dos quais a organização tenta dirigir as controvérsias e antecipar as interrupções.

Deste modo, Patriotta em seu livro *Organizational knowledge in the making* (2003), utiliza como ferramenta três lentes como forma de conduzir a descrição e observação sistemática: tempo, interrupções e narrativas, para o estudo do conhecimento e AO.

A lente do tempo é referente à dinâmica do tornar-se social que subjaz os processos de construção do conhecimento nas organizações. O tempo permite o retorno a origem do fenômeno com o foco na descontinuidade deste a partir da desconstrução do processo de sedimentação de padrões baseados no conhecimento ao longo do tempo (PATRIOTTA, 2003).

As interrupções, por sua vez, são concernentes à forma habitual de realizar as coisas e trazer os padrões de rotinização. Assim, a interrupção da atividade de *sensemaking* abre o conteúdo da temática da intencionalidade e destaca a dimensão cognitiva do conhecimento organizacional, possui o foco nas descontinuidades de ações, considerando em seu processo a rotinização de respostas bem sucedidas a situações problemáticas (PATRIOTTA, 2003).

A terceira perspectiva se refere às narrativas que segundo Patriotta (2003), fornecem modos de *knowing* por meio do qual o conhecimento relacionado a experiência é articulado sob a forma de discurso organizacional. As narrativas têm seu foco nas descontinuidades da experiência que permite obter *insights* de como os atores organizacionais representam e dão sentido à sua relação diária com o mundo por meio do processo de incorporação de experiências notáveis sob as forma de discurso organizacional.

Para tanto, o autor sugere que existem três importantes fatores que afetam a configuração de *background* e *foreground* do conhecimento nas organizações. O primeiro é relacionado à história, pois o conhecimento é anterior ao *background* como resultado da sedimentação das experiências de aprendizagem ao longo do tempo; o segundo fator se refere ao hábito, onde nesse momento, o conhecimento é profundamente internalizado e institucionalizado e há a tendência do uso de uma forma quase automática e irrefletida; por fim, a experiência, a partir da definição tácita, o *background* do conhecimento relacionado a

esta. O quadro 02 resume a metodologia empregada por Patriotta (2003), para o estudo do conhecimento nas organizações a partir da relação entre os fatores e as lentes que contribuem para o estudo do fenômeno.

Segundo Patriotta (2003), a partir das três lentes é possível realizar uma triangulação metodológica com base em múltiplas fontes de evidências. Essa metodologia que é comum na pesquisa qualitativa, tem por objetivo de aumentar a riqueza dos dados ao mesmo tempo em que reduz os riscos de vieses de interpretação. Dessa forma, a partir das três lentes para o estudo da AO eleva-se o nível de complexidade, incorporando questões de uma perspectiva de meta-nível e de significância ontológica.

FATORES	LENTEs
<p>1. <b>Histórico:</b> o conhecimento retrocede ao background como resultado da sedimentação do aprendizado das experiências em um período de tempo.</p> <p>2. <b>Hábito:</b> o conhecimento é profundamente internalizado e institucionalizado. Usado de forma automática e irrefletida.</p> <p>3. <b>Experiência:</b> por definição tácita, o conhecimento do background é uma experiência relatada.</p>	<p>• <b>Tempo:</b> Está relacionado com a dinâmica da transformação social apoiado por um processo de construção do conhecimento nas organizações.</p> <p>• <b>Ruptura:</b> Descreve nosso hábito, a maneira de fazer as coisas e como isso trazer à tona nossos padrões de rotinização apoiados por um funcionamento suave das atividades humanas.</p> <p>1. <b>Narrativa:</b> Proporciona modos distintos de conhecimento, nos quais as experiências relatadas do conhecimento são articuladas em alguma forma da organização do discurso.</p>

**Quadro 2 – Fatores e lentes para o estudo do conhecimento**

Fonte: Adaptado de Patriotta (2003)

O conhecimento para Patriotta (2003) é um conceito muito sedutor e ao mesmo tempo evasivo. Com isso, o autor argumenta que estudar o conhecimento é como ver o silêncio em um mundo de barulho. Neste aspecto, equivale essencialmente a compreender a interação entre *background*, ou seja, as experiências passadas e *foreground* – experiências futuras, ausência e presença, ordem e desordem dentro de um cenário organizado.

Neste sentido, Lanzara e Patriotta (2001) argumentam que a construção do conhecimento para os autores envolve o surgimento de novos arranjos organizacionais, bem como a compreensão de como características organizacionais podem agir como facilitadores ou inibidores do processo de construção do conhecimento organizacional.

O conhecimento organizacional para Sanchez e Heene (1997) consiste no conjunto compartilhado de crenças sobre relações causais mantidas pelos indivíduos de um grupo. No

entanto, os autores ressaltam que o conhecimento estrategicamente relevante nunca é certo, pois só existe sob a forma de crenças e que este se origina com e existe dentro dos indivíduos, mas as organizações podem também ter conhecimentos que podem ser compreendidos de várias formas por mais de um indivíduo dentro da organização.

Assim, Sanchez e Heene (1997) ressaltam o processo de utilização do conhecimento dentro das organizações uma vez que, a forma como uma organização desenvolve diferentes níveis de domínio de conhecimento organizacional e diferentes formas de utilizá-lo irá repercutir no desenvolvimento dos vários artefatos e representações do conhecimento. Em um nível básico, as firmas irão desenvolver ou adotar uma linguagem em comum para compartilhar suas crenças, começando por articular e conectar as crenças dos indivíduos e criar um *framework* para o conhecimento organizacional. Os esquemas de codificação se tornam mecanismos vitais para melhorar a apreensão do conhecimento e o compartilhamento entre grupos e mesmo entre organizações.

Para tanto, Patriotta (2003) sugere que para preencher as lacunas percebidas nos estudos sobre aprendizagem e conhecimento seria necessário uma metodologia voltada para a observação do fenômeno, pois o método tem como característica a ênfase na análise detalhada das experiências humanas como forma de resgatar pressupostos tácitos, instáveis e tidos por certo nas práticas individuais e sociais. Da mesma forma, como perspectiva intelectual, requer uma estratégia de investigação conectada aos processos de *knowing* e *organizing* que envolvem ferramentas táticas operacionais capazes de embasar os princípios metodológicos fornecidos pela abordagem utilizada, no caso do trabalho do autor, fenomenológica.

Pautadona literatura sobre conhecimento, Sun (2010) pondera que a aprendizagem tem espaço no contexto organizacional quando determinado conhecimento é aprendido e compartilhado por todos. Para o autor, o conhecimento não é constituído quando este pode ser considerado apenas como uma mudança no nível cognitivo sem que represente alguma alteração no comportamento do indivíduo. O conhecimento é alcançado quando o indivíduo consegue pôr em prática o que foi aprendido. Da mesma forma, se o conhecimento é utilizado somente em uma parte da organização ou reside apenas em alguns indivíduos não pode ser considerado como organizacional.

Neste aspecto, pode-se considerar a contribuição feita por Lanzara e Patriotta (2001) em seu estudo em seis tribunais de justiça italianos a respeito da inserção de uma nova tecnologia – o uso de câmeras – como uma ferramenta a mais na dinâmica do processo de julgamento. Em sua pesquisa tomam como ponto de partida para a investigação das mudanças

nos processos de interação e adaptação à nova metodologia de trabalho. Assim, o estudo do conhecimento organizacional tem como ponto de entrada a descontinuidade induzida por um sistema de atividade a partir do aparecimento de uma nova ferramenta de trabalho.

Conforme evidenciam os autores, com a introdução e o teste do protótipo nos tribunais, os juízes e os demais atores que compunham a corte precisaram redesenhar suas rotinas assim como o conjunto organizacional pré-existente para integrar a nova tecnologia dentro do contexto do tribunal e dos julgamentos. Portanto, o interesse desta pesquisa recaiu sobre as mudanças dinâmicas de um sistema de atividade altamente institucionalizado – os tribunais e julgamentos – e o processo de criação do conhecimento que caracteriza essa dinâmica (LANZARA; PATRIOTTA, 2001). Em face desse contexto, emergiram três aspectos importantes do fenômeno observado:

1. Direcionamento do debate – como a ferramenta de vídeo é integrada dentro do sistema de atividade do tribunal e como os juízes lidam com as contingências do tribunal;
2. Ligação da mídia – como o vídeo afeta a capacidade de *sensemaking* dos atores e suas estratégias para a para a construção de evidências no novo meio visual;
3. Redesenhando o trabalho judicial – como os juízes redesenham suas tarefas e rotinas para a tomada de decisão judicial e como o critério de acurácia é afetado como consequência da adoção da ferramenta de vídeo.

O estudo realizado por Patriotta (2003), com o objetivo de investigar como o conhecimento nas organizações é criado, utilizado e institucionalizado em duas plantas da indústria automotiva da Fiat, na Itália, a pesquisa nas duas plantas automotivas originou três estudos de casos distintos em que foram observados diferentes processos de aprendizagem.

Da planta inaugurada em 1994, em Melfi (*greenfield*) originou dois casos: o primeiro, no momento da implantação da planta em si, onde foram observados a escolha da localização, a contratação dos funcionários e seu processo de treinamento; o segundo caso na mesma planta, em que foi investigada a dinâmica do processo em atividade plena. A segunda planta – Mirafiori (*brownfield*) – em atividade desde a década de 1950 teve como lente para a investigação do conhecimento as narrativas com foco na análise de um melhor engajamento de uma equipe na resolução de interrupções ocorridas na planta (PATRIOTTA, 2003). O contexto do desenvolvimento e características das duas plantas pode ser observado no Quadro 3:

Assim, a partir da pesquisa realizada por Patriotta (2003) foram identificados três tipos principais de conhecimento relacionados à transformação do conhecimento ao longo do tempo:

1. Conhecimento de fundação: conectado ao *design* da organização;
2. Conhecimento de procedimento: referente ao caráter rotinizado da ação organizacional em conjuntos de trabalho consolidados; e,
3. Conhecimento de experiência: relacionado a estágios mais maduros dentro da trajetória evolucionária de conhecimento e organização.

A partir desses três tipos de conhecimento, o autor percebeu que a criação do conhecimento nas organizações passa por um ciclo que envolve além da própria criação, a utilização e institucionalização do conhecimento. Esse ciclo resulta no que o autor chama de caixa-preta, ou seja, a transformação do conhecimento em conteúdos estáveis (PATRIOTTA, 2003).

	Melfi ( <i>greenfield</i> )	Mirafiori ( <i>brownfield</i> )
<b>Tradição e cultura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresenta um dos menores níveis de conflito entre todas as plantas da FIAT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No passado apresentou vários conflitos das relações e as práticas de gerenciamento hierárquico.</li> </ul>
<b>Natureza da força de trabalho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Predomínio de funcionários jovens e altamente instruídos, recrutados homoganeamente de um mesmo <i>background</i> geográfico e cultural.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionários experientes, baixo nível de instrução, compostos por migrantes.</li> </ul>
<b>Principais produtos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peças dos carros</li> </ul>
<b>Modo de produção</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produção empurrada – <i>Just in time</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produção puxada – lotes</li> </ul>
<b>Tecnologia utilizada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnologia de ponta (quebra do paradigma fordista)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnologia altamente mecanizada e não integrada (paradigma fordista)</li> </ul>
<b>Ano da fundação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1994 no Sul da Itália</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1950 em Turin</li> </ul>
<b>Nível de institucionalização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na fase de projeto – baixa institucionalização</li> <li>• Na fase de funcionamento da planta – média institucionalização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto nível de institucionalização</li> </ul>

**Quadro 3 – Contextualização das plantas da Fiat Auto**

Adaptado de Patriotta (2003)



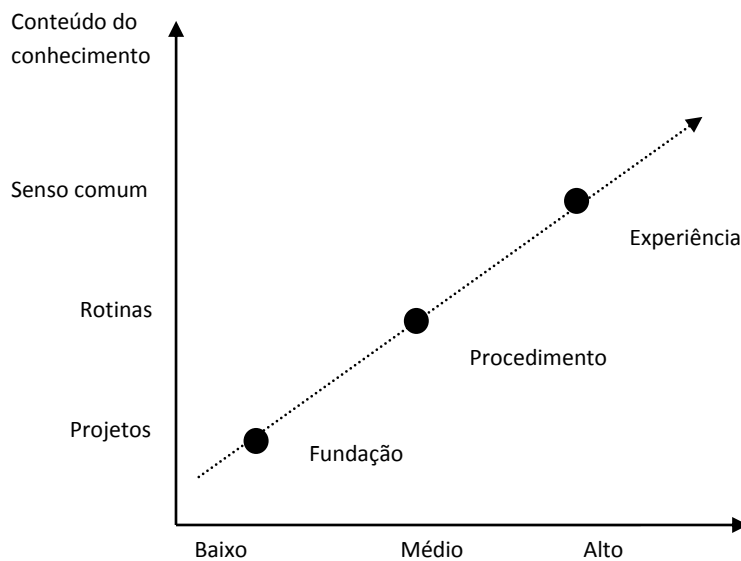
Assim, a partir de seu estudo Patriotta (2003) percebeu que a criação do conhecimento é um processo incipiente que identifica as fontes e os agentes envolvidos na produção do conhecimento, sendo referente a como o conhecimento no âmbito organizacional pode ser contestado, controverso e provisório. Diante disso, este não pode ser usado de um modo sistemático, pois de uma forma hipotética, representa o potencial para a produção de conteúdos duráveis.

A utilização do conhecimento por sua vez, segundo Patriotta (2003) consiste na aplicação de um determinado conjunto de conhecimento em situações concretas que identifica um tipo de *modus operandi* da organização. Dessa forma, a utilização do conhecimento é constantemente manipulada e transformada, o que leva a outros processos de criação do conhecimento.

Por fim, o processo de institucionalização realizado por meio da agência humana e conhecimento são progressivamente delegados à organização e inscritos em estruturas de significação estáveis. É a institucionalização que produz o fechamento epistemológico do conhecimento que por sua vez, é similar à criação de uma caixa-preta. Vale ressaltar que, apesar da inscrição do conhecimento em estruturas estáveis, sua configuração é suscetível a revisões (PATRIOTTA, 2003).

Complementarmente ao processo de criação do conhecimento, a análise dos estudos de casos realizados por Patriotta (2003) destaca três resultados genéricos principais. O primeiro resultado é referente aos projetos, como resultado do processo de tomada de decisão destacando a lacuna existente entre a criação do conhecimento e institucionalização, de modo que o conteúdo do projeto escrito é resultado temporariamente estável de criação de conhecimento. O segundo concerne às rotinas, em que as formas de fazer as coisas são consolidadas ao longo do tempo. O último relaciona-se com o senso comum, onde o conhecimento tácito de uma coletividade é utilizado para lidar com os eventos diários.

A partir do desencadeamento das ideias sobre as etapas do fluxo do conhecimento e os principais resultados genéricos obtidos por meio dos estudos de casos, tem-se o modelo desenvolvido por Patriotta (2003) para a classificação do sistema de conhecimento nas organizações (Figura 02).



**Figura 2 – Sistema de classificação do conhecimento nas organizações.**  
 Fonte: Adaptado de Patriotta (2003).

Em 2006, Patriotta e Lanzara realizaram uma análise posterior da planta da Melfi a partir da perspectiva institucionalista, com enfoque na greve ocorrida em abril de 2004 quando todo o projeto de atividade desenvolvido na planta entrou em colapso. Segundo os autores, os trabalhadores começaram a questionar a organização do trabalho e a ordem institucional da fábrica. Embora no início de seu funcionamento a planta da Melfi tinha por característica baixos níveis de conflito, com o passar do tempo, gradualmente as equipes de líderes começaram a se voltar mais para os gestores de topo e novos papéis de controle e supervisão foram incorporados.

Essa mudança tornou a rotina cada vez mais estressante principalmente com o aumento da disciplina e controle. Com isso, deflagrou-se o questionamento sobre o modelo de trabalho utilizado pela planta de Melfi. O principal questão acerca da greve é referente a como a identidade e a agência são institucionalizadas e por que estas não se reproduziram dentro do contexto da planta de Melfi (PATRIOTTA; LANZARA, 2006).

Para os autores, para se compreender o processo de mudança é preciso considerar a diferença entre mecanismos regulatórios e constitutivos para a construção e reprodução das identidades institucionais. Assim, os significados e valores inscritos dentro da fábrica que foram interpretados pelos trabalhadores e as lições aprendidas diretamente, não foram transmitidos pelos gestores aos novos entrantes ou mesmo entre os trabalhadores (PATRIOTTA; LANZARA, 2006).

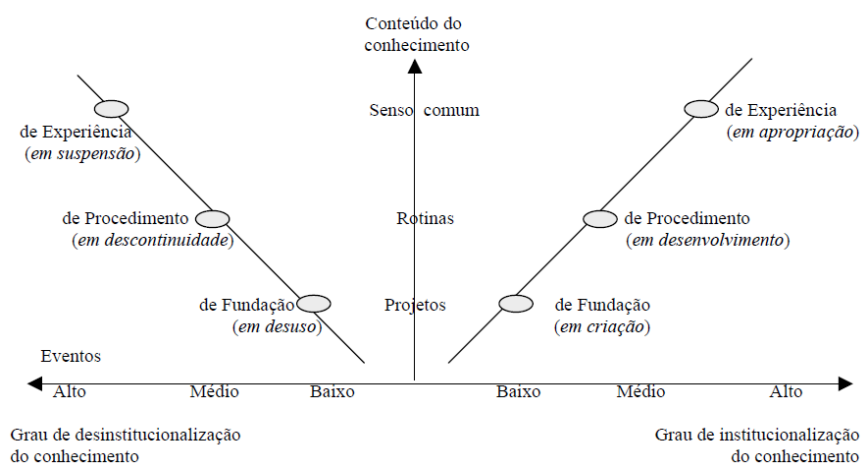
Portanto, segundo Patriotta e Lanzara (2006) a vulnerabilidade observada na identidade da planta de Melfi e em todo seu sistema foi causada pela fraca ou incompleta

institucionalização da cultura transmitida. A grande identificação dos trabalhadores no início do funcionamento da planta não criou raízes que permitissem levar a uma estável identificação institucionalizada.

Outro trabalho que articula as categorias de AO e desenvolvimento de competências foi desenvolvido por Takahashi (2007) em duas instituições de Ensino Superiores que ofertam cursos tecnológicos. Neste estudo foi possível verificar que a teoria da VBR e a teoria institucional suportam o estudo das categorias de AO e competências. A pesquisa evidenciou o caráter processual e dinâmico do desenvolvimento das competências organizacionais.

Takahashi (2007) constatou que a partir de eventos impingidos às organizações, estas passaram por um processo de AO para desenvolver a competência de ofertar os novos CTS's. Com isso, ao longo do tempo, as instituições atrofiaram suas competências relativas a outros cursos que deixaram de ofertar e desenvolveram e aprimoraram novas competências que foram incorporadas às rotinas e práticas organizacionais.

Segundo Takahashi (2007), nas organizações estudadas observou-se que forças ambientais que levaram à interrupção da forma como as atividades vinham sendo conduzidas, bem como pressões funcionais e políticas conduziram a um processo de pressão para a inovação. Assim, o conhecimento anterior foi mantido em suspensão, uma vez que houve uma descontinuidade na forma como as organizações agiam, pois suas atividades caíram em desuso. Todavia, a partir desse movimento, outras práticas foram desenvolvidas e incorporadas nas rotinas organizacionais, resultando em outros conhecimentos apropriados.



**Figura 3 – Sistema classificatório de institucionalização e desinstitucionalização do conhecimento em organizações.**

Fonte: Takahashi (2007, p. 318).

Ao ilustrar como ocorreu o processo de institucionalização e desinstitucionalização do conhecimento nas organizações estudadas (Figura 3), Takahashi (2007) avançou no modelo desenvolvido por Patriotta (2003) ao ampliar a análise considerando os processos de mudança.

Outro estudo sobre conhecimento, este por sua vez a partir de uma perspectiva teórica, traz a proposta de uma ligação do conhecimento a mais dois conceitos. Neste trabalho Filho e Guimarães (2010) realizaram um ensaio onde propõem a articulação entre aprendizagem, conhecimento e inovação. Para os autores, a literatura sobre cada um desses constructos é fragmentada e possuem uma diversidade conceitual, sendo que existem poucos estudos que articulem os três constructos.

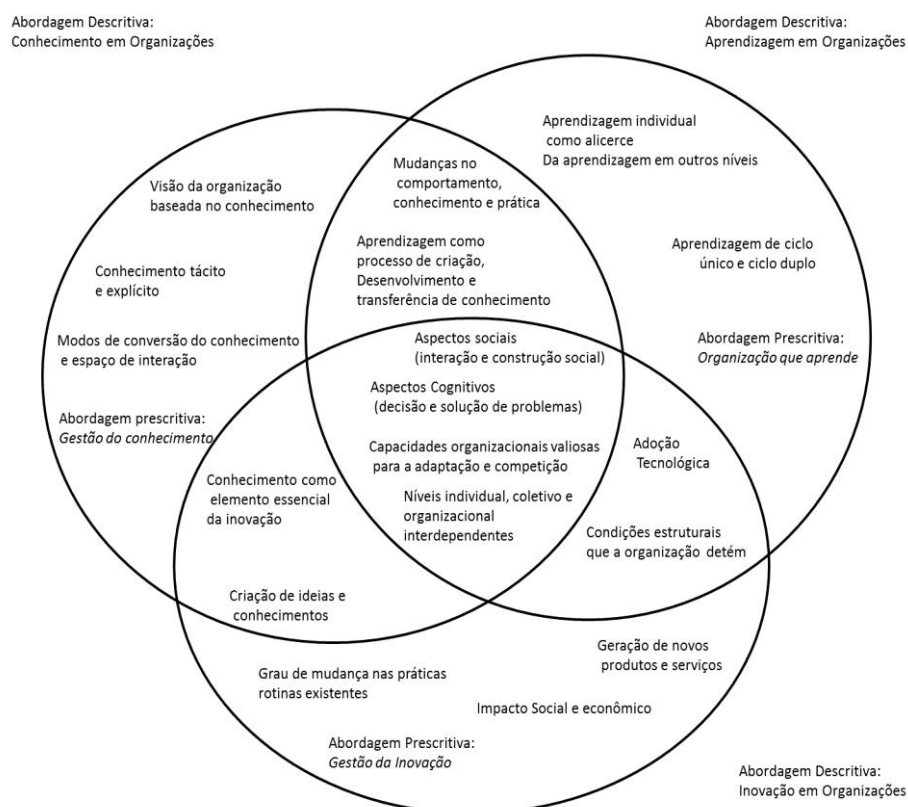
Variáveis contextuais, estruturais e sociais envolvem a interação entre membros organizacionais e podem ser considerados aspectos tanto facilitadores quanto inibidores da aprendizagem, do conhecimento e da inovação na esfera organizacional. Segundo Filho e Guimarães (2010), a inovação pode ser considerada como resultado do processo de aprendizagem aplicada a novos conhecimentos em rotinas, processos e procedimentos. A articulação entre aprendizagem, conhecimento e inovação pode ser vista como constructos inter-relacionados que auxiliam na explicação da implementação de novas metodologias e programas organizacionais, onde cada um contribui para um aspecto da estratégia e resultado organizacional:

A noção de conhecimento refere-se ao que é criado, desenvolvido, transferido e aplicado no contexto organizacional. Nesse sentido, a aprendizagem abarca o processo de construção do conhecimento, seja ele individual ou coletivo, e seu resultado pode ou não ser uma inovação. Entretanto, espera-se que inovações sejam geradas, pois, em organizações existem objetivos, demandas, necessidades, interesses que motivam a mudança das práticas vigentes (FILHO; GUIMARÃES, 2010, p 139).

Neste âmbito, uma contribuição dos autores para o estudo da aprendizagem e conhecimento pode ser observada na figura 4 onde Filho e Guimarães (2010) resumem diversas características que compõem o estudo da aprendizagem. A saber, o próprio conceito de aprendizagem, sua ligação com a construção do conhecimento, o processo de inovação e a noção de mudança. Como apresentado nos tópicos anteriores, cada um desses constructos possui um papel relevante quando se trata da renovação do conhecimento organizacional.

A lógica da inter-relação entre os três constructos e a noção de mudança proposta por Filho e Guimarães (2010) pode ser considerada válida para a compreensão sobre como está

pautado o desencadeamento das ideias que permeiam a construção do estudo desses autores. Ressalva-se, contudo a noção de inovação, pois neste trabalho a inovação é compreendida apenas no aspecto referentes a forma como as organizações respondem às demandas normativas nos padrões de condução das atividades organizacionais, ou seja, a inovação no âmbito das práticas organizacionais.



**Figura 4 – Interfaces e limites entre conhecimento, aprendizagem e inovação em organizações**  
 Fonte: Filho e Guimarães (2010)

Como agenda de pesquisa, Filho e Guimarães (2010), sugerem que para o estudo de inovações organizacionais, poder-se-ia descrever o processo de aprendizagem ocorrido e identificar os conhecimentos gerados, transferidos e aplicados nas práticas organizacionais. Outra sugestão é explorar o carácter longitudinal como forma de evidenciar os conhecimentos identificados como relevantes para descrever o processo desde a identificação do conhecimento até seus resultados efetivos para uma organização.

Embora Filho e Guimarães (2010) considerem que na dinâmica do processo de aprendizagem o conhecimento pode ser considerado transferível, neste trabalho o conhecimento é entendido como algo compartilhado. Este ponto de vista é mais condizente

com a perspectiva social, pois não se considera na consecução deste trabalho o conhecimento como algo a ser estocado ou transferido.

A partir da discussão sobre a relação entre aprendizagem e conhecimento, bem como o panorama de pesquisas que utilizam os dois conceitos como forma de aprofundar o conhecimento sobre a dinâmica da AO, pode-se perceber que olhar um único aspecto em um processo tão complexo como a aprendizagem pode limitar o campo e ao invés de colaborar para o desenvolvimento da teoria.

Portanto, como observado nos estudos que envolvem a aprendizagem e a construção do conhecimento organizacional, simplesmente restringir o foco a uma determinada característica organizacional dificulta a percepção sobre o fenômeno de forma holística abarcando nuances que ajudariam tanto teóricos quanto os profissionais das organizações a ampliarem seus conhecimentos e compreenderem o fenômeno da AO.

Na consecução deste trabalho, assume-se o conceito de AO proposto por Takahashi (2007, p. 88). Assim, considera-se que a AO é “um processo transformacional, envolvendo os vários níveis (indivíduos, grupos e organização), pelo qual se dá a criação, utilização e institucionalização do conhecimento”. O resultado da AO pode ser considerado o próprio conhecimento que é “fonte e resultado do background e expresso no desenvolvimento das competências organizacionais”.

Apresentado a contextualização sobre o fenômeno da AO, a próxima etapa da construção da base teórica é a apresentação do conceito de competências. Neste trabalho assume-se que o processo de AO permeia as dinâmicas organizacionais no desenvolvimento das competências necessárias para o desempenho de suas atividades. Para tanto, considera-se que a partir do momento em que a organização é confrontada com um evento que demanda uma resposta, esta precisa considerar se seu conhecimento atual é capaz de solucionar o problema, ou se esta precisa engajar-se em um processo de aprendizagem para que desenvolva as competências necessárias para a solução.

Conforme afirma Takahashi (2007, p.326), “as competências de uma organização representam o ‘DNA’ da aprendizagem organizacional”, dessa forma, considera-se que “competências e aprendizagem organizacional são conceitos dinâmicos e inter-relacionados”. Assim, as competências, segundo a autora, podem ser consideradas como algo dinâmico e variável ao longo do tempo e contexto organizacional. Esse movimento pode ser desencadeado por fatores como eventos e mudanças de objetivos e propósitos organizacionais.

Sobre a inter-relação entre os conceitos de aprendizagem e competências, Murray (2003) revela que as pesquisas empíricas têm postulado a ligação entre rotinas de aprendizagem e o desenvolvimento de competências, porém, não há uma clareza sobre como as competências influenciam no desempenho organizacional. Na próxima seção será apresentada a perspectiva da VBR, pois a discussão sobre o conceito de competências organizacionais teve seu início a partir do desenvolvimento dessa literatura.

## 2.2 A VISÃO BASEADA EM RECURSOS E O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

O termo *Visão Baseada em Recursos*, ou VBR, foi primeiramente utilizado por Wernerfelt em 1984, no artigo intitulado *A resource-based view of the firm*. Entretanto, a noção de recurso vem do conceito de *'productive service'* no trabalho realizado por Penrose em 1959, em que olhava a organização como um amplo conjunto de recursos.

Segundo Wernerfelt (1984), as organizações podem começar homogêneas, porém no decurso do tempo de seu desenvolvimento se tornam diferentes e não podem ser perfeitamente imitada por outras. Nesta perspectiva, a VBR volta sua análise para o interior da organização e analisa forças e deficiências dos recursos sob controle organizacional. Assim, uma organização será diferenciada em função do agrupamento singular de recursos possuído por ela sejam os ativos organizacionais mais conhecidos, sejam competências ou capacidades (FLEURY; FLEURY, 2003).

Um recurso para Wernerfelt (1984) é qualquer coisa que pode ser pensado como uma força ou fraqueza da firma e pode ser definido como ativos (tangíveis ou intangíveis) que estão ligados de forma semipermanente a uma organização. Para o autor, é preciso olhar a firma em termos de recursos que levam a *insights* diferentes da tradicional perspectiva do produto que dessa forma, leva a organização a identificar tipos de recursos que podem gerar altos lucros. A estratégia para uma organização envolve um equilíbrio entre a exploração dos recursos organizacionais existentes e o desenvolvimento de novos.

Na perspectiva de Mills *et al.* (2002), um recurso é algo que pertence à organização ou que esta tem acesso mesmo que temporário e pode ser tanto tangível, quanto intangível. Dessa forma, recursos podem ser conhecimentos, sistemas e objetos físicos que não são facilmente separados com claras definições, entre outros.

Neste contexto, a cultura e os valores organizacionais podem ser considerados importantes recursos uma vez que estes são parte da combinação e interação dos atores organizacionais e dificilmente poderá ser encontrada ou replicada em outra organização. Em contrapartida, documentos e recursos de computação são tangíveis, mas o bom funcionamento desses sistemas precisa ser entrelaçado com recursos intangíveis como conhecimento e experiência dos operadores do sistema (MILLS *et al.*, 2002).

A partir do aspecto da eficiência organizacional, a utilização de um recurso pela organização é uma importante característica do pensamento da VBR, pois reflete o uso produtivo destes recursos em suas atividades. No entanto, a heterogeneidade de recursos pode ocorrer dentro de uma mesma firma onde alguns setores podem possuir recursos físicos superiores a outros, e terem baixos recursos gerenciais. Em compensação, outros setores organizacionais que não possuem recursos físicos relevantes podem possuir grande capacidade gerencial. Dessa forma, mesmo dentro de uma única organização os gestores podem enfrentar restrições corporativas que limitam suas habilidades de gerenciar efetivamente (MILLER; ROSS, 2003).

Dentro dos estudos de estratégia organizacional, segundo Barney (1991), um recurso pode ser descrito como fonte de vantagem competitiva sustentável quando este pode ser considerado pela organização como raro, valioso, difícil de imitar e insubstituível. Assim, a vantagem que uma organização possui é proveniente da implementação de estratégias que exploram suas forças internas, com o intuito de responder às oportunidades do ambiente a fim de neutralizar ameaças externas, bem como suas fraquezas.

A vantagem competitiva para Smith, Vasudevan e Tanniru (1996), pode ser vista como a relativa vantagem que uma firma obtém em um recurso em particular em virtude de sua habilidade de capitalizá-lo em outros recursos. Os autores consideram recurso no qual a vantagem competitiva é mensurável em determinado ponto no tempo como um recurso alvo.

Os recursos alvo de uma firma podem mudar de tempos em tempos, da mesma forma como as firmas veem suas necessidades competitivas diferentemente dependendo das variações das condições econômicas enfrentadas. Em vários pontos ao longo do caminho para um desempenho superior, diferentes medidas de vantagem competitiva podem dominar as escolhas estratégicas. Em qualquer ponto deste caminho, a vantagem competitiva alcançada por recursos intermediários contribui para a vantagem competitiva mensurada por diferentes recursos alvo (SMITH; VASUDEVAN; TANNIRU, 1996).



Se um recurso é difícil de copiar, seu valor pode durar. Para tanto, segundo Mills *et al.*(2002) há três razões do porquê de um recurso ser difícil de copiar: **a** - Os competidores não conseguem reconhecer qual é o recurso; **b** - O recurso pode ter sido gerado por oportunidades históricas que não se repetirão; e, **c** - Falta de compreensão de como os recursos realmente funcionam em determinada organização. Se os competidores conseguem reconhecer o valor dos recursos e percebem os altos custos relacionados ao recurso, é menos provável que eles copiem.

Assim, a capacidade de implementar estratégias é em si, uma fonte de vantagem estratégica sustentável. No entanto, sua implementação depende dos recursos que não são necessariamente fontes de vantagem competitiva, mas pode tornar-se sustentável na medida em que são complementos estratégicos para recursos valiosos, raros, difíceis de imitar, e insubstituíveis controlados por uma organização (BARNEY, 2001).

Complementarmente, Mills *et al.* (2002) propõe o conceito de *recurso versátil*. Nesta perspectiva um recurso considerado versátil é aquele que pode ser utilizado em diversos lugares além de seu uso real. Há recursos que não são versáteis por si só, no entanto com combinações feitas pode ter potencial para se tornar, assim como a ideia de recursos complementares; recursos intransponíveis geograficamente; recurso que leva muito tempo para ser replicado, ou que seja impossível de replicar.

Se um recurso é codificado dentro de base de dados ou é desenvolvido internamente pode ser bem compreendido por todos. No entanto, os recursos incorporados no conhecimento tácito, bem como habilidades dos membros organizacionais, serão menos compreensíveis àqueles de fora do contexto organizacional. Quanto mais codificado e compreendido um recurso, mais versátil ele se torna (MILLS *et al.*, 2002).

Assim, para Barney (2001), uma empresa alcança uma vantagem competitiva sustentável, quando implementa uma estratégia para a criação de valor que não é implementada simultaneamente por competidores tanto atuais quanto potenciais ao mesmo tempo em que estas outras firmas também são incapazes de recriar os benefícios oriundos dessa estratégia.

As firmas geralmente derivam a vantagem competitiva de seus recursos desenvolvidos baseados em lições de experiências anteriores ao longo do tempo. A vantagem competitiva derivada desses recursos pode ser sustentada porque outras firmas que tentam duplicar a vantagem competitiva não possuem necessariamente o conhecimento organizacional, a capacidade de aprendizagem ou o tempo necessário para acumular. Em função da natureza

dinâmica da busca da vantagem competitiva, a sustentabilidade desta vantagem deve ser definida em termos dinâmicos e sensível ao tempo (SMITH; VASUDEVAN; TANNIRU, 1996).

Segundo Wernerfelt (1984), as firmas precisam criar uma situação de posição de superioridade para um recurso próprio, de modo que, direta ou indiretamente impeça outros de alcançarem-na. Para analisar um recurso para um potencial geral de alto retorno devem-se olhar as formas em que cada firma com forte posição pode influenciar os custos ou receitas de outra com posição mais fraca, ou seja, a vantagem competitiva para uma organização é analisada a partir da comparação de seu desempenho com o de outros competidores. A aprendizagem organizacional nesta perspectiva pode ser considerada por si só uma capacidade estratégica ou um recurso importante para a organização no processo de construção e manutenção da vantagem competitiva (SMITH; VASUDEVAN; TANNIRU, 1996).

Assim, a vantagem competitiva sustentável para Meso e Smith (2000) resulta da inovação, considerada resultado da criação de um novo conhecimento. Um novo conhecimento é criado em um processo de aprendizagem organizacional. Dessa forma, a aprendizagem organizacional na perspectiva dos autores, pode ser considerada estratégica, uma vez que a administração do conhecimento pode ser vista como a criação de vantagem competitiva sustentável por meio do contínuo processo de AO.

Portanto, a vantagem competitiva sustentada na perspectiva de Smith, Vasudevan e Tanniru (1996) pode ser resultado da incapacidade de outros competidores duplicarem os benefícios da estratégia de uma firma porque a configuração do recurso é única, ou quando a firma desenvolve continuamente sua habilidade de melhor explorar sua configuração de recurso – o qual por si mesmo, pode não ser significativamente diferente de seus competidores.

A vantagem competitiva sustentável é alcançada quando a firma é bem sucedida em estar à frente na competição pela contínua manipulação do *mix* de recursos que possui e reempregar vantagens obtidas em um dos seus recursos alvo para derivar essa vantagem para outro recurso. A aprendizagem organizacional neste contexto pode sustentar a vantagem competitiva que de outra forma, facilmente poderia ser negativa (SMITH; VASUDEVAN; TANNIRU, 1996).

A partir do exposto acima, pode-se considerar que a VBR fornece uma perspectiva para que se olhe para a organização e se consiga perceber como a articulação dos recursos e capacidades que esta possui pode ser fonte de vantagem competitiva (HELFAT; PETERAF,

2003). Assim, para que a organização consiga articular com efetividade seus recursos e capacidades faz-se necessário que esta se envolva em um processo de desenvolvimento de competências, conforme apresentado a seguir.

### **2.2.1 Desenvolvimento de Competências Organizacionais**

Para que uma organização alcance uma posição de destaque é necessário que esta desenvolva um conjunto de habilidades que forneçam subsídios para que possa construir e manter seu potencial competitivo. Dessa forma, um dos principais conceitos que auxiliam na explicação do desenvolvimento organizacional refere-se à noção de competências.

Em relação à competência como fator diferenciador da organização, Murray (2003) considera que existem dois tipos de competências que ajudam a definir o potencial da organização para melhorar seu desempenho: a) competências pessoais ou de gestão, que compreende os atributos pessoais, habilidades e comportamentos para desempenhar uma função ou tarefa designada de uma forma superior; e, b) competências organizacionais, que abarcam os processos, sistemas e práticas que capacitam uma firma de transformar competências pessoais em amplas competências organizacionais. Esse último tipo de competência pode ser também considerado transformacional, uma vez que permite a organização mudar e crescer.

Apesar da importância das competências individuais, estas podem permanecer fora do alcance do conjunto de capital humano da organização a menos que algum tipo de sistema ou rotina de aprendizagem organizacional possibilite o compartilhamento do conhecimento pessoal em ações ou resultados realizáveis (MURRAY, 2003).

Em um contexto de desempenho e mudança, é importante compreender a diferença entre grupos de competências (competências organizacionais) e competências individuais (MURRAY, 2003). Assim, para que se possa ter uma compreensão melhor sobre o conceito de competência, como sugere o autor, será realizada uma distinção entre competência individual e organizacional. Para tanto, serão utilizados autores que focam as duas perspectivas de competências. Neste sentido, o enfoque de competência individual perpassa pelos autores da escola francesa que possui o foco no nível individual de competência e sua relação com a noção de evento. No entanto, o foco de competência neste trabalho refere-se à competência organizacional, abordada na sequência.

Na década de 1980, o conceito de competência é pensado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho na medida em que há também um pressuposto de que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas. Nessa abordagem, considera-se a competência como um conjunto de recursos que o indivíduo detém. A avaliação dessa competência individual é feita, no entanto, em relação ao conjunto de tarefas do cargo ou da posição ocupada pela pessoa (FLEURY; FLEURY, 2003).

Para Zarifian (2001), a competência é desenvolvida a partir da noção de evento em que algo é desencadeado de modo imprevisto, não programado, mas tem importância para o sucesso da atividade produtiva. São em torno desses eventos que se recolocam as intervenções humanas mais complexas e importantes, ou seja, ao confrontar o evento o indivíduo mobiliza suas capacidades de forma a desenvolver uma solução para o problema e, por meio desta reflexão aprende a responder às modificações do ambiente.

A competência reflete na capacidade do indivíduo recompor em função de situações novas, de modo que a competência individual pode ser definida como o resultado das trocas de saberes e depende de seu desenvolvimento na sociedade (ZARIFIAN, 2001). Assim, as trocas de conhecimentos são fontes de dinamismo e riqueza para que os indivíduos possam responder eficientemente aos eventos. A comunicação é uma questão organizacional central, pois se relaciona profundamente com o cotidiano das atividades de trabalho. A questão da comunicação se junta a do evento: quando nos mobilizamos em torno de um evento, as ocasiões e as necessidades de comunicação são mais acentuadas e se mostra mais necessária nos casos de crises.

Essa perspectiva é confirmada por Le Boterf (2003), ao postular que a capacidade do indivíduo para enfrentar uma situação, se relaciona com os recursos de que dispõe e com sua capacidade de mobilizá-los em ações pertinentes. Dessa forma, a competência está ligada à ação, pois esta é exercida em um contexto particular, é contingente e sempre há a “competência de” ou “competência para”, o que significa que toda competência é finalizada e contextualizada.

Para existir socialmente a competência precisa ser reconhecida, uma vez que não ser reconhecido como competente é não ser reconhecido como útil. A mobilização das competências de um indivíduo não pode ser imposta ou prescrita, pois não se pode obrigar alguém a ser ou tornar-se competente. As competências só são utilizadas e se desenvolvem como consequência da automobilização do indivíduo (ZARIFIAN, 2001; LE BOTERF,

2003). Do mesmo modo, como ponderam Prahalad e Hamel (1990), quando as competências ficam aprisionadas e a pessoa que carrega essas competências não tem oportunidades para desenvolvê-la, suas habilidades se atrofiam.

É vantajoso, na perspectiva de Murray (2003) distinguir entre os diferentes tipos de competências como forma de examinar sua efetividade no desempenho organizacional e buscar ligações entre subsistemas de aprendizagem e criação de competência. A VBR sugere que a competência desenvolvida pode ser seguida de ações que fornecem consistência e propósito. Os subsistemas de aprendizagem consideram que tanto o contexto quanto o comportamento são mais prováveis de levar a uma vantagem competitiva e aumentar a lucratividade.

A forma mais significativa de prevalecer em uma competição global segundo Prahalad e Hamel (1990) ainda é invisível para muitos gestores. Apesar das rápidas mudanças nos limites dos mercados, poucas companhias têm provado ser competente em inventarem novos mercados, entrar rapidamente em mercados emergentes ou mudar os padrões de escolha dos clientes em mercados estabelecidos. Diante desse panorama, as competências organizacionais podem ser consideradas a cola que une os negócios existentes tanto quanto o motor para o desenvolvimento de novos.

O conceito desenvolvido por Prahalad e Hamel (1990) contribui para a ampliação da noção de competência organizacional como a junção de habilidades e tecnologia para o conceito de *core competence* em que a competência organizacional estaria baseada na integração de várias habilidades individuais e envolve todos os níveis e funções da organização. Assim, as habilidades que juntas constituem o *core competence* devem ser reunidas em torno de indivíduos para que se possam reconhecer que a especialidade de cada um pode ser misturada de formas novas e interessantes.

Dessa forma, *core competence* pode ser definida como a aprendizagem coletiva de uma organização em como coordenar e integrar diversas habilidades e fluxos de tecnologias e pode ser identificada por meio de três características: fornece acesso a novos mercados, contribui para os benefícios percebidos pelos clientes do produto final, e pode ser difícil dos competidores imitarem (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Como visto na abordagem da VBR, a vantagem competitiva da organização é oriunda dos recursos que esta possui e como estes são articulados a fim de que garantam uma lucratividade para a organização. Para Turner e Crawford (1994), competência organizacional consiste de uma combinação de características corporativas, habilidades, motivações e

conhecimento possuído por esta, que são embutidos nos sistemas, mecanismos e processos e difundidos pelos indivíduos, tecnologias e estruturas. Essas características tendem a serem mantidas ao longo do tempo independente das idas e vindas dos indivíduos.

Este estudo, por possuir um enfoque nas competências organizacionais toma como base para a discussão de competências o conceito desenvolvido por Mills *et al.* (2002). Assim, a competência para os autores consiste na habilidade de fazer algo, pois uma organização pode ser considerada competente quando possui uma atividade de forte ou alta competência, se consegue superar a maioria de seus competidores em um fator competitivo de valor para os clientes.

O conceito de competência adotado para a consecução deste estudo considera esta uma propriedade da organização. A competência por esta perspectiva pode ser pensada em termos de variável ao invés de um atributo, de modo que não se pode considerá-la como algo que a organização possui ou não, mas sim algo que esta possui em determinado grau em comparação com seus competidores (MILLS *et al.*, 2002).

A organização, a partir da comparação poderá ser vista como mais ou menos competente se for considerada como igual aos melhores competidores na atividade que desempenha. Neste sentido, a competência é sempre uma forma de descrever quão bem ou não a organização realiza suas atividades (MILLS *et al.*, 2002). Para que se possa mensurar o nível de competência das organizações escolhidas para o estudo será utilizado o modelo desenvolvido por Mills *et al.*(2002). Este modelo possui uma escala comparativa onde se pode distinguir o nível de competência como pode ser visto no quadro 4.

<b>Desempenho da organização</b>	<b>Bem abaixo da média da indústria</b>	<b>Abaixo da média da indústria</b>	<b>Média da indústria</b>	<b>Comparável ao nível do melhor</b>	<b>Liderança indisputável</b>
<b>Força ou fraqueza</b>	Significante fraqueza	Fraqueza	Nem força, nem fraqueza	Força	Significante força
<b>Competência</b>	Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito alta

**Quadro 4: Competência comparada aos competidores**

Fonte: Adaptado de Mills *et al.* (2002).

Mills *et al.* (2002) realizaram uma tipologia para a definição dos diferentes níveis de competências existentes em uma organização. Para os autores as categorias de competências podem ser descritas como: a) competência distintiva– que consiste na alta competência em atividades que os consumidores reconhecem como diferenciação; b) competências organizacionais ou por unidades de negócio – são definidas por um pequeno número de

atividades-chave esperado de cada unidade de negócio da firma; c) competências de apoio ou meta competências - atividade que é valiosa em apoiar uma gama de outras atividades; e, d) capacidade dinâmica - capacidade da firma adaptar suas competências ao longo do tempo.

Assim, para Mills *et al.* (2002), uma competência importante está relacionada a três fatores principais. O primeiro fator é em relação ao fato de uma competência ser apoiada por um ou mais recursos importantes que são fontes de vantagem competitiva sustentável, pois é a coordenação e o gerenciamento desses recursos em uma competência que pode ser reconhecido por clientes como um fator de alto desempenho em uma dimensão competitiva particular. Outro aspecto que torna uma competência importante para a organização é a sua viabilidade, uma vez que esta possibilita que a firma possa coordenar e configurar um grande número de recursos individuais dentro de uma importante competência. Por fim, o último fator é a combinação, pois tanto quanto um recurso em particular ser raro e valioso, a combinação de recursos pode também tornar uma competência rara e valiosa.

As competências demandadas por uma organização com o foco em seu desempenho competitivo não são estáticas. Em um determinado período a empresa poderá ter um conjunto de competências apropriadas e relevantes para a sua estratégia e operação atual que, no entanto, pode não ser adequada no futuro e esta pode precisar de um conjunto de competências apropriadas e relevantes para sua estratégia. Se a organização possui estratégias e operações diferentes ao longo do tempo, então suas competências também deverão sofrer mudanças. Neste cenário, será necessário utilizar competências que capacitem a mudança e reformulação das atividades, pois uma firma pode destruir seus próprios recursos quando estes se depreciam rapidamente, como por exemplo, recursos de alta tecnologia (TURNER; CRAWFORD, 1994; MILLS *et al.*, 2002).

A essência da estratégia organizacional envolve a seleção e desenvolvimento de tecnologias e modelos de negócio que constroem vantagem competitiva através de montagem e orquestração de ativos difíceis de replicar, configurando, portanto, a concorrência em si. Para que a organização possa desenvolver seu potencial competitivo é necessário o reforço, combinação, proteção e, quando necessário, a reconfiguração dos ativos intangíveis e tangíveis do negócio da empresa (TEECE, 2007).

Recursos dinâmicos nesta perspectiva permitem as empresas a criar, implantar e proteger os ativos intangíveis que sustentam o desempenho de negócios superiores a longo prazo. Assim, a capacidade de uma empresa envolve criar, adaptar, aperfeiçoar e, se necessário, substituir os modelos de negócio, o que é fundamental para o desenvolvimento das

capacidades dinâmicas. As capacidades dinâmicas, desse modo podem ser definidas como a habilidade de alcançar novas formas de vantagem competitiva, a partir de sua capacidade de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para atender a ambientes que mudam rapidamente (TEECE, 2007).

Com base nas pesquisas desenvolvidas, Murray (2003) considera que o impacto das competências é mais proeminente em desempenho de curto prazo e que não há um suporte para a noção de competência que tenha impacto no desempenho organizacional de longo prazo. O pouco impacto das competências em longo prazo indica que existem poucas competências organizacionais que explorem e desenvolvam competências administrativas e pessoais necessárias para criar e sustentar a vantagem competitiva de longo prazo.

Neste sentido, Takahashi (2007) considera que o desenvolvimento de competências e o processo de aprendizagem possuem um caráter dinâmico. Na pesquisa realizada em Instituições de Ensino Superior, a autora verificou que para as instituições poderem ofertar Cursos Superiores de Tecnologia, estas precisaram desenvolver competências que demandaram mudanças tanto na articulação dos recursos organizacionais, quanto na institucionalização do conhecimento. Dessa forma, a autora constatou que ao longo do processo de desenvolvimento de competências, algumas podem ser construídas enquanto outras competências são desconstruídas.

Esse resultado converge com as declarações realizadas por Mills *et al.* (2002), de que as competências não são estáticas e que, uma competência importante em certo momento da organização, pode não ser mais importante devido mudanças nas demandas que implicam na troca ou aperfeiçoamento da competência que a organização possui.

Para compreender o processo de aprendizagem organizacional e de desenvolvimento de competências de organizações é preciso considerar aspectos que podem intervir no processo. Desta forma, o próximo tópico versa sobre as organizações que podem desenvolver “mecanismos de defesa”, aqui entendido como o processo de *decoupling* contra as regras institucionais as quais aderem.

### 2.3 CERIMONIALISMO

Este tópico contempla as discussões sobre a perspectiva do cerimonialismo desenvolvido por Meyer e Rowan (1977). Para os autores, as demandas externas fazem com que as organizações adotem as estruturas legitimadas em seu ambiente. Todavia, nem sempre



a adoção da estrutura é realizada de maneira a incorporar os direcionamentos legitimados. Assim, apesar de incorporarem as regras impostas pelo ambiente, os indivíduos podem continuar desempenhando suas atividades por meio das rotinas já conhecidas e institucionalizadas dentro da organização sem que nenhuma mudança possa ser observada em seu comportamento. Assim, constroem lacunas entre as estruturas formais e as reais atividades de trabalho.

Em relação ao processo de legitimação de uma organização perante seu ambiente, Tilcsik (2010) atenta que a necessidade de responder às pressões institucionais é um importante desafio às organizações. No entanto, o autor faz um contraponto afirmando que nem sempre as organizações obedecem às regras institucionalizadas.

Em sua perspectiva Tilcsik (2010) considera que as organizações possuem dois caminhos na busca pela legitimação organizacional. No primeiro caminho, as organizações podem responder adotando institucionalmente as políticas prescritas sem, contudo considerar a realização de mudanças em suas rotinas. Outro caminho é realmente adotar e alinhar suas práticas com as normas institucionalizadas por acreditar na utilidade das normas ou por medo de que as práticas que estejam desvinculadas das normas possam ser reveladas.

Conforme exposto por Tilcsik (2010), as organizações nem sempre seguem fielmente as normas institucionais e isso é um aspecto que deve ser considerado para a compreensão da implementação dos programas de gestão da diversidade. Para tanto, o conceito de cerimonialismo proposto por Meyer e Rowan (1977) pode ser um caminho para que se consiga observar se tais programas são efetivamente implementados ou apenas funcionam como dispositivos que permitem a legitimidade da organização perante seu ambiente. Assim, faz-se necessário abordar conceitos relacionados à estrutura e seus aspectos simbólicos como forma de entender sua dinâmica nas atividades organizacionais.

Para compreender a estrutura como aspecto simbólico é preciso que se esclareça o papel das regras institucionais e sua relação com a legitimidade da organização. Essas regras conforme destacam Meyer e Rowan (1977) funcionam como mitos que as organizações incorporam como forma de ganhar legitimidade, recursos, estabilidade e melhores perspectivas de sobrevivência. Organizações cujas estruturas se tornam isomórficas com os mitos do ambiente institucional em contraste com organizações que procuram manter estruturas compatíveis com as demandas da produção técnica e de troca diminuem a coordenação e controle a fim de manter a legitimidade.

As organizações formais são geralmente entendidas como sistemas de atividades coordenadas e controladas que surgem quando o trabalho está inserido em uma complexa rede de relações técnicas que ultrapassam as barreiras de troca. Novas organizações por sua vez, enfrentam as forças existentes para incorporar novas práticas e procedimentos como forma de ganhar legitimidade perante seu ambiente institucional (MEYER; ROWAN, 1977).

Dessa forma, para Meyer e Rowan (1977) as organizações são direcionadas para incorporar as práticas e procedimentos definidos de conceitos racionais prevalentes do modelo de trabalho organizacional institucionalizado na sociedade. As organizações que fazem isso aumentam sua legitimidade e a prospecção de sua sobrevivência independente de sua eficácia imediata de adquirir práticas e procedimentos.

Sobre este aspecto, Watson (2009) pondera que a conformidade com os mitos contraria a perspectiva de escolha das organizações de delinearem estruturas e atividades heterogêneas para serem competitivas em seu ambiente. No entanto, dentro da perspectiva institucional, esse comportamento de conformidade pode ser somente simbólico, o que permite que as organizações desenvolvam suas atividades sem que percam sua legitimidade. Com isso, produtos, serviços, técnicas, políticas e programas institucionalizados funcionam como mitos poderosos, no entanto, muitas organizações passam a adotá-los apenas cerimonialmente (MEYER; ROWAN, 1977).

A conformidade com regras institucionalizadas na perspectiva de Meyer e Rowan (1977), geralmente entram em conflito com o critério de eficiência. Dessa forma, coordenar e controlar a atividade organizacional a fim de promover sua eficiência a partir de um critério que contraria as regras institucionalizadas sacrifica seu apoio e legitimidade. Uma consequência dessa atitude é que as estruturas formais de muitas organizações na sociedade pós-industrial refletem os mitos de seu ambiente institucional ao invés da demanda das suas atividades de trabalho.

Para fins deste estudo entende-se o cerimonialismo como o processo pelo qual as organizações refletem regras institucionais que tendem a neutralizar suas estruturas formais de incertezas das atividades técnicas se tornando flexível, construindo lacunas entre suas estruturas formais e as reais atividades de trabalho (MEYER; ROWAN, 1977).

As estruturas formais não são apenas produtos de suas redes relacionais dentro da organização social. Nas sociedades modernas os elementos de racionalização formal da estrutura estão profundamente enraizados e refletem entendimentos generalizados da realidade social. Muitas das posições, políticas, programas e procedimentos observados nas

organizações modernas são frutos da imposição da opinião pública, de pontos de vista de atores importantes para o ambiente no qual a organização se insere pelo conhecimento legitimado no sistema educacional, pelo prestígio social e pelas leis. Esses elementos da estrutura formal são manifestações do poder das regras institucionais que funcionam como mitos racionalizados que são obrigatórios para determinadas organizações (MEYER; ROWAN, 1977).

Como visto, as organizações são estruturadas pelos fenômenos institucionais presentes em seus ambientes e tendem a ser tornar isomórficas a eles. Isso se deve ao fato de que organizações formais se ajustam a seu ambiente em função da interdependência técnica e de mudança, uma vez que elementos estruturais difusos no ambiente criam uma exigência de ampliação das fronteiras da organização. Esse mecanismo faz com que as organizações que incorporem elementos estruturais isomórficos com o ambiente sejam capazes de gerenciar essas interdependências (MEYER, ROWAN, 1977).

Os mitos gerados por uma prática organizacional em particular e difundida através das relações das redes de trabalho tem legitimidade baseada na suposição de que eles são racionalmente efetivos. Porém, muitos mitos também possuem legitimidade oficial baseados em mandatos legais. Sociedades que por meio da construção da nação e formação do estado têm desenvolvido ordens racionais-legais que são especialmente propensas a dar autoridade coletiva para instituições que legitimam uma específica estrutura organizacional (MEYER; ROWAN, 1977).

Quanto mais forte a ordem racional-legal, maior é o grau que as regras racionalizadas e procedimentos pessoais tornam-se requisitos institucionais. As organizações que seguem determinados padrões de comportamento e procedimento institucionalizado socialmente são vistas pela sociedade como mais confiáveis. Em contrapartida, organizações que omitem elementos de legitimidade social são vulneráveis a alegações de que são negligentes, irracionais e desnecessárias ao seu ambiente. Tais alegações, independente do agente, seja interno, externo ou governamental podem causar custos reais à organização (MEYER; ROWAN, 1977).

Scott (2008) considera ainda que devido à necessidade de alinhamento aos mitos institucionais, as organizações que sofrem pressões para adotar determinadas estruturas ou procedimentos podem optar por responder de uma forma cerimonial. Dessa maneira, mudam suas estruturas formais como forma de sinalizar ao ambiente sua conformidade ao mesmo tempo em que continua com suas práticas sem que realmente se perceba uma mudança.

Portanto, o critério cerimonial de validação da estrutura organizacional e o cerimonialismo para Meyer e Rowan (1977) são úteis à organização uma vez que a legitimam perante os participantes internos, *stakeholders*, público e estado. A incorporação de uma estrutura com alto valor cerimonial torna a posição de uma organização mais favorável. Independentemente da eficiência produtiva, uma organização que participa de um ambiente altamente institucionalizado e se torna isomórfica a esse ambiente, ganha legitimidade e recursos necessários para sua sobrevivência.

Meyer e Rowan (1977) sugerem que a organização pode utilizar-se de dois mecanismos: o *decoupling* e a lógica da confiança, que neste aspecto são considerados mecanismos que ajudam a organização a diminuir as inconsistências das medidas institucionais adotadas por estas. Estes mecanismos podem ser considerados, como será tratado a seguir, uma forma para que a organização consiga assegurar sua legitimidade e alcançar a eficiência de suas atividades.

### **2.3.1 Decoupling e a Lógica da Confiança**

Como visto no tópico anterior, a ideia central do isomorfismo é que as organizações se adequam aos “mitos racionalizados” que permeiam a sociedade. Isso se deve ao fato de que estas procuram seguir o que é compreendido dentro do ambiente institucional como uma postura correta a ser tomada por uma organização. Esses mitos segundo Boxenbaum e Jonsson (2008) se tornam racionalizados quando são popularmente acreditados como uma forma de solucionar tais problemas. Assim, quanto mais as organizações entram em conformidade com esses mitos, mais se tornam profundamente institucionalizadas.

Entretanto, as organizações se adaptam ao ambiente institucional não somente por pressões técnicas, mas também a partir da consideração do que elas acreditam que a sociedade espera. Isso leva ao chamado isomorfismo institucional, onde as organizações precisam de um mandato social ou legitimidade para operar e isso é obtido por meio da conformidade com as expectativas sociais. Quando as adaptações às pressões institucionais contradizem a eficiência interna, as organizações por vezes declaram se adaptar quando na realidade não o fazem e apenas desvinculam suas ações reais da estrutura institucionalizada como forma de preservar a eficiência organizacional (BOXENBAUM; JONSSON, 2008).

Em uma perspectiva ideológica, as organizações são construídas em torno da tentativa de manter o alinhamento entre estrutura e atividades. Essa conformidade é forçada por meio

de inspeção, monitoramento da qualidade do resultado, avaliação da eficiência das unidades organizacionais e, unificação e coordenação das várias metas almejadas pela organização. No entanto, a política de alinhamento das organizações com os padrões institucionalizados pelo ambiente torna pública sua ineficiência e inconsistência (MEYER, ROWAN, 1977).

Como tentativa de serem consideradas legítimas perante seu ambiente, as organizações adotam as regras institucionais sem que necessariamente utilizem dentro da organização tais procedimentos, uma vez que, por diversas ocasiões, essas regras podem não contribuir para a eficiência organizacional. Esse processo de descolamento entre estrutura institucionalizada e atividades como forma de manter a eficiência organizacional é o que Meyer e Rowan (1977) chamam de *decoupling*.

*Decoupling* na perspectiva de Boxenbaum e Jonsson (2008) significa que as organizações obedecem superficialmente às pressões institucionais e adotam novas estruturas sem necessariamente implantar essas práticas. *Decoupling* pode ser uma resposta racional às demandas para uma adaptação organizacional que é inconsistente ou prejudicial para o encaminhamento das atividades da organização. Pelo *decoupling*, as organizações alcançam a legitimidade por meio de uma ação esposada e permanecem eficientes ou consistentes por meio de uma ação real que melhora sua prospecção de sobrevivência.

Para a consecução deste trabalho, foi adotada a perspectiva de Meyer e Rowan (1977) sobre a definição de *decoupling*. Dessa forma, o conceito de *decoupling* para os autores consiste em ações tomadas pela organização para que a conformidade com os mitos seja mantida como forma de assegurar sua legitimidade ao mesmo tempo em que esta se engaja em atitudes que sustentem uma dimensão cerimonial, construindo lacunas entre as estruturas formais e as reais atividades de trabalho como forma de evitar a inspeção externa.

Assim, o *decoupling* pode ser considerado uma desconexão entre as estruturas organizacionais que garantem a legitimidade e práticas organizacionais que acreditam ser dentro da organização, tecnicamente mais eficientes. Dessa forma, organizações institucionalizadas protegem suas estruturas formais da avaliação com base no desempenho técnico a partir de ações informais. Essa é uma ação adotada por organizações que não conseguem formalmente coordenar suas atividades a partir do princípio da eficiência devido às regras formais as quais são subjugadas (MEYER; ROWAN, 1977).

Segundo Meyer e Rowan (1977) as vantagens do *decoupling* para as organizações consistem no pressuposto de que as organizações podem declarar que estruturas formais funcionam perante seu ambiente ao mesmo tempo em que as inconsistências e anomalias

envolvidas nas atividades técnicas são protegidas por ações descoladas das regras institucionalizadas. Como a integração entre as regras e o princípio da eficiência é evitada, disputas e conflitos são minimizados e a organização pode mobilizar sua manutenção a partir de uma ampla gama de componentes externos.

Entretanto, a dinâmica do *decoupling* pode ser vista sob outro enfoque. Sobre este aspecto, Tilcsik (2010) demonstra em sua pesquisa realizada em uma agência governamental considerada pós-comunista que as decisões de desvincular as práticas das normas formais podem levar a organização ao longo do tempo a realmente se adequar às políticas e práticas estabelecidas. Para o autor, as respostas da organização às pressões institucionais moldam e são moldadas pelos processos internos da organização. Neste processo de mudança torna-se necessário considerar fatores como as condições intra-organizacionais de distribuição de interesses e poder, bem como a consciência de que as respostas às pressões institucionais podem mudar ao longo do tempo e, por fim, de que essas respostas podem ser fontes de mudança organizacional.

Assim, o *decoupling* ajuda a organização a manter estruturas padronizadas, legitimadas e formalizadas enquanto suas atividades variam em respostas às considerações práticas. Nesse caso, para Meyer e Rowan (1977) pode-se perceber que apesar das organizações em uma determinada indústria possuírem estruturas formais similares, a forma como desempenham suas atividades pode ser muito diferente. Dessa forma, os indivíduos trabalham informalmente as interdependências técnicas que levam à eficiência organizacional. Essa habilidade de coordenar as atividades apesar das regras, na perspectiva dos autores é valiosa para a organização.

O que legitima esse mecanismo de descolamento das estruturas formais e as reais atividades de trabalho e possibilitam que tais atividades pareçam úteis apesar da falta de validação técnica que poderia ser promovida pelo engajamento efetivo na obediência aos padrões de conduta institucionalizados, na perspectiva de Meyer e Rowan (1977) é a Lógica da Confiança e boa fé dos participantes tanto internos como externos.

Dessa forma, Meyer e Rowan (1977) consideram que absorver a incerteza e manter a confiança requer que as pessoas dentro da organização assumam que todos desempenham suas funções de determinada maneira o fazem pautados na boa fé. Assim, o pressuposto de que funcionários e gestores executam suas funções adequadamente permite que a organização execute suas rotinas com uma estrutura descolada dos mitos institucionalizados.

A partir da lógica da confiança, Meyer e Rowan (1977) asseveram que para manter a estrutura descolada das regras institucionais, tanto membros organizacionais quanto atores externos cooperam para o desempenho dessas práticas. Dessa forma, os indivíduos sustentam a confiança na organização e reforçam a existência do mito racionalizado dentro do contexto organizacional.

Para que a estrutura organizacional possa ser legitimada, os participantes passam a dramatizar os compromissos rituais. Assim, a exposição de moral e satisfação com os mitos institucionalizados não são considerados por Meyer e Rowan (1977) como afirmações vazias. Isto se deve a fato de que os membros organizacionais se comprometem a apoiar o cerimonial de fachada bem como a fazer as coisas por detrás do que foi declarado. Os membros organizacionais se engajam em uma coordenação informal que, embora seja formalmente inapropriada segundo os critérios das regras formais, mantêm atividades técnicas em funcionamento ao mesmo tempo em que evitam o embaraço público por não declarar que não seguem as regras institucionais.

Para Meyer e Rowan (1977) esse comportamento pautado na confiança e na boa fé não é considerado uma fraude. Neste sentido, a ação dos indivíduos pode ser um caminho para levá-los a realizar seus maiores esforços para a correção de situações problemáticas geradas pelos mitos institucionalizados que estão em desacordo com as exigências técnicas.

Assim, para que se possa elucidar a dinâmica ambiental que permeia o comportamento organizacional para a adoção de práticas e mitos institucionalizados, o próximo tópico contemplará, a partir da perspectiva institucionalista, os aspectos referentes à legislação sobre a inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. É preciso destacar este tema, uma vez que as organizações precisam mobilizar suas ações para atender a uma nova demanda legal que impacta nas atividades organizacionais.

### **2.3.2 A Perspectiva Institucional Sobre o Ambiente Legal**

No âmbito nacional, a inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho foi regulamentada a partir da lei 8.213/91 e trouxe mudanças à dinâmica das organizações que precisaram adequar tanto suas estruturas físicas quanto a forma como desenvolvem suas atividades. Diante desse panorama, segundo Edelman (1992) apesar do crescimento das leis que regulam as organizações tanto em termos numéricos quanto em complexidade, a compreensão sobre como as organizações respondem a estas demandas ainda é limitado.

Essa limitação torna o estudo da lei e seu impacto nas organizações um aspecto importante dentro dos estudos organizacionais, pois, para a Edelman (1992) é por meio do processo de resposta à lei que as organizações constroem o significado de conformidade e mediam o impacto na sociedade. Assim, para que se possa elucidar a dinâmica da contratação de pessoas com deficiência pelas organizações o próximo tópico contemplará aspectos referentes à legislação que permeia esse tema, bem como a discussão sobre como as demandas normativas impactam nas atividades organizacionais a partir da perspectiva institucionalista.

O ambiente legal para Edelman (1990) consiste não somente de leis e sanções, mas engloba em seu contexto também aspectos como normas sociais e culturais associadas ao teor da lei proposta. Dessa forma, organizações que são mais sensíveis ao seu ambiente legal desenvolvem formas de governança que condizem com as normas legais na busca para alcançar a legitimidade.

Ao longo do tempo a forma como as organizações respondem ao seu ambiente legal torna-se institucionalizada e assim, pode-se considerar que a lei possui um efeito indireto no comportamento organizacional uma vez que as organizações atuam pautadas na lei e nas sanções legais inerentes à sua forma de atuação. A mudança legal, portanto, desencadeia um processo de institucionalização onde novas formas de cumprimento à lei são difundidas entre as organizações e gradualmente se tornam elementos ritualizados de governança organizacional (EDELMAN, 1990; 1992).

Nesse aspecto Edelman (1992) atenta para a postura organizacional. Segundo a autora, organizações que respondem as mudanças legais primeiro testam formas para demonstrar conformidade, enquanto organizações que respondem tardiamente podem copiar estratégias aparentemente de sucesso de outras organizações. Como as estruturas se tornam prevalentes dentro do setor onde estas organizações estão inseridas, as estruturas por si só ajudam a constituir o ambiente legal. Esse processo torna mais visível os esforços organizacionais em prol de sua adequação à lei, o que facilita para a sociedade a questão do comprometimento das organizações.

Sobre o papel da organização e sua influência sobre a formulação das leis, Edelman (2003) avalia que as estruturas organizacionais podem servir como obstáculos bem como veículos para a transmissão dos princípios legais. Apesar de sua atuação no ambiente legal, a autora considera ainda que as organizações possuem diferentes caminhos em face às exigências normativas: podem resistir à força de lei, adotá-la ou ainda ajustar o significado da



lei em aspectos não contemplados por esta, contudo, estas permanecem mais como receptoras da lei do que como produtoras das normas legais.

O poder de manipular a estrutura legal para alinhar legalmente aos modelos prescritos da própria governança organizacional se torna uma forma pela qual as organizações resolvem seus conflitos entre os interesses gerenciais e as prerrogativas legais. Pela criação de estruturas formais as organizações conseguem demonstrar seu comprometimento com a lei. Ao mesmo tempo, a criação de estruturas formais pode minimizar a intromissão lei nas atividades gerenciais (EDELMAN, 1992).

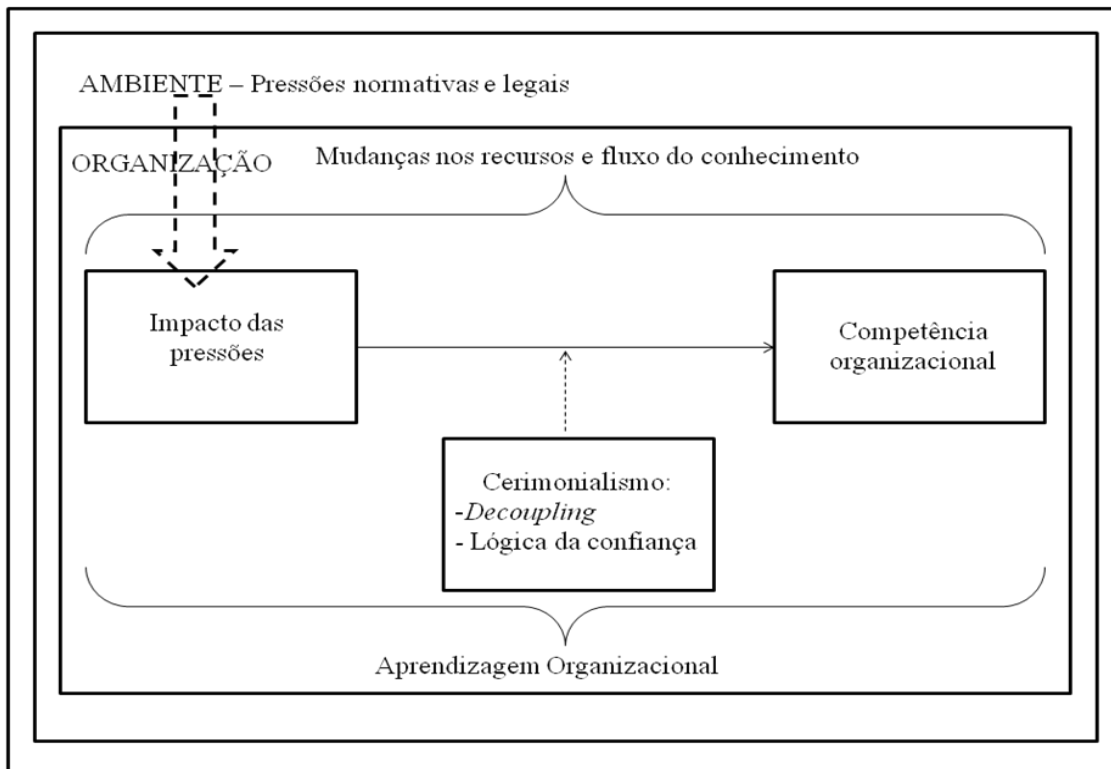
Percebe-se que as pressões normativas para que as organizações adaptem suas estruturas e formas de trabalho para a inserção da pessoa com deficiência possuem um impacto direto na atividade organizacional. Isso se deve ao fato de que a partir da Lei de Cotas, as organizações procuraram se adequar e inserir no contexto organizacional pessoas com deficiência. A partir da perspectiva apresentada por Edelman (1990, 1992, 2003) faz-se necessário compreender as respostas organizacionais à lei. Esse comportamento organizacional pode ser visto como uma reação às pressões exercidas pelo ambiente institucional.

Nesta seção e na anterior foram apresentados os conceitos de cerimonialismo, *decoupling* Lógica da Confiança, bem como o posicionamento sobre como cada conceito será tratado em relação à condução deste estudo, considerando o ambiente legal referente à inserção de pessoas com deficiência intelectual. Assim, o cerimonialismo consiste em ações conscientes tomadas pela organização para que, mesmo que esta tenha que se adequar às normas institucionais impostas pelo ambiente, ela possa conduzir suas atividades independentemente das exigências e mudanças que uma nova configuração possa implicar.

Para isso, a organização passa a adotar a nova estrutura apenas simbolicamente como forma de expor aos agentes sociais sua adequação às exigências. É neste momento que se integra o conceito de *decoupling*: a adoção simbólica consiste no processo de descolamento entre o que é visto pelos agentes externos e como as atividades são conduzidas dentro da organização. Neste sentido, a estrutura imposta é mantida apenas para fins de legitimidade enquanto no processo organizacional nenhuma mudança na condução das atividades é observada.

Portanto, a partir do que foi apresentado anteriormente, pode-se considerar que as organizações atuais sofrem pressões de seu ambiente para que adotem procedimentos que

Estado e sociedade consideram como legítimos (figura 6). Por vezes, estes procedimentos podem convergir com as demandas externas, mas por vezes podem ser cerimoniais.



**Figura 6 – O impacto das pressões ambientais no processo de AO e desenvolvimento de competências.**

Fonte: Elaborado pela autora com base no referencial teórico.

O caráter dinâmico e integrador do processo de aprendizagem como apresentado na Figura 6, contribui para o entendimento sobre como ocorre o processo de mudança nas organizações, uma vez que diante de novas demandas precisam desenvolver a capacidade de mudar a si mesmas, Para tanto, as organizações precisam estar atentas sobre o modo como respondem ao ambiente, pois algumas vezes estas não conseguem realizar o processo de adaptação com eficiência e esbarram na dificuldade de incorporar princípios e metodologias novas, o que acaba por restringir sua capacidade de reagir às mudanças que se fazem necessárias (ANTONELLO, 2005).

Ao observar o ambiente institucional no contexto brasileiro, percebe-se que um fator de discussão e que afeta as esferas da sociedade é a inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. Entretanto, ressalta-se que apenas imposição legal para que as organizações insiram as pessoas com deficiência no contexto organizacional não é suficiente para que se desenvolva a competência de gestão da diversidade. A adoção de uma gestão da

diversidade pela organização pode servir apenas como forma de legitimar a estrutura organizacional perante o ambiente no qual esta se insere.

Para que se permaneça desempenhando suas atividades por meio das rotinas já conhecidas e institucionalizadas, os indivíduos apesar de incorporarem as regras impostas pelo ambiente continuam a desempenhar seus papéis sem que nenhuma mudança possa ser observada em seu comportamento de modo a construir lacunas entre estruturas formais e as reais atividades de trabalho. Esse processo é definido por Meyer e Rowan (1977) como cerimonialismo e em sua lógica de atuação faz com que os indivíduos se envolvam em uma coordenação informal como forma de manter atividades técnicas em funcionamento ao mesmo tempo em que evitam o embaraço público por não declarar que não seguem as regras institucionais.

Para manter a estrutura descolada das regras institucionais, tanto membros organizacionais quanto atores externos cooperam para o desempenho dessas práticas. Dessa forma, os indivíduos sustentam a confiança na organização e reforçam a existência do mito racionalizado dentro do contexto organizacional (MEYER; ROWAN, 1977).

Essa dinâmica pode ser interessante para que se compreenda como as pressões do Estado e sociedade são enfrentadas pela organização para que adotem procedimentos considerados como legítimos. Tendo em vista o que foi apresentado sobre o processo de institucionalização das normas estabelecidas e as possíveis formas como a organização pode responder a estas, o próximo tópico contempla a discussão sobre a gestão da diversidade no contexto nacional e internacional e suas implicações para as organizações, uma vez que o presente estudo foca especificamente no desenvolvimento da competência de gestão da diversidade e o processo de AO.

## 2.4 DIVERSIDADE

Apesar das diversas definições e discussões acerca da diversidade, Thomas Jr. (1997) enfatiza que a clareza conceitual sobre o termo deve ser estruturada a partir de suas especificidades, de modo a estabelecer uma ideologia relevante para a forma como se pautará o tópico, pois o próprio termo se encontra incompleto uma vez que se questiona sobre que tipo de diversidade se quer caracterizar. Isso se deve ao fato de que em face à possibilidade de se referir à diversidade a partir de diferentes aspectos, estes que podem incluir como base a

filiação a grupos sociais e demográficos ou como as individualidades afetam as relações no ambiente organizacional.

O conceito de diversidade conforme postula Fleury (2000), é definido como um *mix* de indivíduos de diferentes identidades que interagem em um mesmo sistema social, que é composto por grupos de minoria e de maioria, os quais ao longo da história obtiveram vantagens perante a sociedade tanto em termos econômicos quanto de poder em relação aos outros. Dessa forma, a diversidade é um tópico que pode ser estudado a partir de diferentes aspectos, pois os padrões culturais que expressam os valores e relações de poder precisam ser analisados conjuntamente, seja no nível de sociedade, grupo ou indivíduo, bem como no nível organizacional.

Sobre a definição do termo diversidade, Bateman e Snell (1998) destacam que o conceito é utilizado de modo amplo e compreende muito mais aspectos que o gênero e cor da pele. Incluem-se neste tópico todos os tipos de diferenças, tais como filiações religiosas, idade, condições de deficiência, experiência militar, orientação sexual, classe econômica, nível de escolaridade, estilo de vida, além da raça, etnia e nacionalidade.

As premissas abrangentes assinaladas por Bateman e Snell (1998) indicam, para Nkomo e Cox Jr. (1997), que o termo diversidade tem sido usado como forma de caracterizar que todas as pessoas possuem diferenças entre si. Esta distinção entre as pessoas explicaria o individualismo que se observa nas ideias e atitudes que permeiam muitas organizações. Entretanto, na visão dos autores, abordagens que restringem a diversidade somente a características como raça, etnia e gênero são constantemente interpretadas como base de discussão apenas para referir-se a membros de um gênero específico ou grupos minoritários.

Portanto, o conceito de diversidade abrange premissas que conduzem a diferentes definições orientadas para a inclusão de pessoas com diferentes características no meio social e organizacional, todavia, ao focar as atenções ao grupo minoritário pode-se incorrer na discriminação positiva. Para tanto, faz-se necessário equacionar a diversidade de modo a abranger não somente os grupos considerados minoritários, mas compreender as diferenças e examinar onde a cultura, a estrutura e os sistemas podem ser modificados visando refletir o caráter diversificado de seus funcionários (THOMAS Jr., 1997).

Assim, como visto nas discussões acima, a definição sobre como classificar a diversidade pode abranger duas perspectivas diferentes. A primeira faceta relacionada à definição do termo considera a diversidade nas organizações como produto da inter-relação de grupos considerados prejudicados na esfera da interação social e política, tais como mulheres,

peças de cor e imigrantes. Sob outra perspectiva, há pesquisadores que concebem a diversidade a partir de características como incapacidade mental ou física, orientação política, estado civil, bem como outras características que possam denotar diferenças entre os trabalhadores de uma organização (SPATARO, 2005).

No entanto, para Spataro (2005) essas duas linhas de pensamento podem ser consideradas válidas no que tange os aspectos relacionados à diversidade dos indivíduos. O argumento defendido pela autora, é que cada perspectiva demonstra que a gestão da diversidade pode ser vista como ferramenta para aproveitar os benefícios oriundos das diferenças entre os membros organizacionais. Para tal, precisa reconhecer a possibilidade de que a diversidade pode ser percebida além de características como raça ou gênero, de modo que os gestores não devem limitar o escopo das diferenças entre os membros organizacionais somente visando justiça social, mas também ter em vista as consequências dessa interação para o próprio negócio.

A diversidade de uma pessoa segundo Bodenhausen (2009) reside no repertório de papéis sociais e identidades ocupadas pelo indivíduo. Há um crescente interesse nos dias recentes em compreender os desafios e oportunidades sobre grupos socialmente diversos. Às vezes, a diversidade dentro de grupos é definida em termos da extensão que membros de grupos diferentes possuem diferentes informações ou habilidades cognitivas, porém, é mais comum as pessoas pensarem na diversidade do grupo em termos de categorias demográficas, particularmente gênero, etnia e raça (BODENHAUSEN, 2009).

A interação de indivíduos com características diversas, segundo Martinez (2008) traz consequências sobre o modo como estas interações ocorrem entre os indivíduos, uma vez que a diversidade faz parte da natureza e, as características e produções humanas são os fatores que distinguem os indivíduos uns dos outros em suas relações. Ressalta-se ainda que dentro da interação, a distinção encontrada nos indivíduos e a convivência coletiva nem sempre ocorrem de maneira harmoniosa e muitas vezes são necessários alguns ajustes para que na relação não se incorra em segregação e exclusão social.

A diversidade subjetiva e a diversidade relacionada às crenças dentro de um grupo podem variar em função da complexidade da identidade social dos membros do grupo. Quando os indivíduos veem suas próprias identidades de uma forma mais complexa e integrada, provavelmente percebem e aceitam melhor a diversidade dentro do grupo. Uma vez aceito o fato de que as pessoas são inerentemente multifacetadas e a extensão no qual qualquer categoria social é espontaneamente vista como relevante, pode variar entre

diferentes contextos e se torna claro que o nível da diversidade dentro do grupo depende do respeito considerado sobre a diversidade (BODENHAUSEN, 2009).

O estudo adota o conceito de diversidade apresentado por Gomes *et al* (2008), onde definem que diversidade é um conceito multidimensional que engloba as diferenças individuais nas dimensões étnico-racial, de gênero, de orientação sexual, de geração, de classe social, das capacidades físicas, de família, de religião, regional, profissional, político e de outras afiliações pessoais; estas características geralmente estão categorizadas como sendo visíveis e invisíveis. Considera-se, desse modo, que a diversidade se refere às formas nas quais os indivíduos diferem-se uns dos outros em termos de bases pessoais e em aspectos relacionados às características da organização na qual atuam.

#### **2.4.1 Gestão da Diversidade**

O pensamento vigente sobre como definir a gestão da diversidade tem sua base pautada nos resultados do Movimento de Direito Civil de 1964 nos Estados Unidos, que tornou ilegal às organizações práticas de emprego que discriminavam empregados por causa de sua raça, cor, religião, gênero e origem. Por meio dessas ações governamentais, as organizações deveriam fornecer oportunidades iguais de emprego para todas as pessoas com qualificações similares. No ano seguinte, essas ações também começaram a vigorar para a esfera governamental como forma de superar os padrões anteriores de exclusão e discriminação. Essas políticas almejavam inibir a discriminação e aumentavam os custos para organizações que falhavam em implementar práticas de emprego justas (KOCHAN *et al*, 2003).

O conceito de gestão da diversidade, como apresentado por Kochan *et al* (2003), foi desenvolvido originalmente nos Estados Unidos. Essa origem também teve impacto no conceito e processos ligados à gestão da diversidade, uma vez que, como discutido no tópico anterior, existem diversas definições para o que se pode considerar o conceito de diversidade e, por consequência, o próprio conceito de gestão da diversidade no contexto organizacional (BLEIJENBERGH; PETERS e POUTSMA, 2010).

Em uma concepção estreita, a gestão da diversidade pode ser vista como a sucessora das ações afirmativas ou programas de igualdade de oportunidades utilizados em diversos países focando em grupos sociais específicos. No foco desta perspectiva, a contratação é realizada devido a regulamentos e procedimentos das organizações. Por outro lado, em uma

perspectiva mais abrangente, a gestão da diversidade é vista como uma abordagem inclusiva com o objetivo de atrair novas pessoas. Essa visão propõe uma compreensão maior das diferenças individuais, que incluem fatores como orientação sexual, habilidades e experiência. No entanto, qualquer que seja a perspectiva utilizada para definir a gestão da diversidade esta irá influenciar os problemas de implementação, as regras e argumentos que guiam o desenvolvimento da gestão da diversidade (BLEIJENBERGH; PETERS e POUTSMA, 2010).

Ao desmembrar as diferentes perspectivas sobre a inserção da diversidade no contexto organizacional ao longo de seu desenvolvimento, esta tem suas ações pautadas em dois conceitos básicos. Assim, pode-se considerar que as ações tomadas pelas organizações são definidas com base nos conceitos de Ação Afirmativa e gestão da diversidade. Destaca-se ainda, que tanto as Ações Afirmativas quanto a gestão da diversidade foram propostas por diferentes razões (BODENHAUSEN, 2009).

A ação afirmativa foi uma das primeiras formas de discutir a inserção da diversidade no ambiente organizacional e diminuir a discriminação encontrada no ambiente de trabalho em termos de predominância racial e de gênero. Foi uma tentativa de redirecionar a disparidade dos resultados do mercado de trabalho para diferentes grupos. A gestão da diversidade por sua vez, foi defendida em termos de benefícios para os negócios a partir da gestão de uma força de trabalho diversa em conjunto com mudanças demográficas observadas na população e necessidade dos consumidores e uma reação de poderosos grupos no mercado de trabalho (BODENHAUSEN, 2009).

Os trabalhos sobre gestão da diversidade dentro da literatura de administração foram desenvolvidos como forma de ajudar as organizações a responder ao crescimento da diversidade nos mercados de trabalho contemporâneos. A partir de 1980, discussões sobre a gestão da diversidade focaram em gerenciar a heterogeneidade da força de trabalho em relação às demandas das ações afirmativas e à igualdade das oportunidades de emprego que foram introduzidas para aumentar o número de trabalhadores de grupos minoritários (WATSON; SPOONLEY; FITZGERALD, 2009).

Entre as organizações, a força de trabalho diversificada tem se tornado algo comum e a gestão da diversidade pode ser uma forma de contribuir para o alcance das estratégias organizacionais em face ao ambiente dinâmico e heterogêneo. Assim, a gestão da diversidade do ponto de vista estratégico pode ser considerada a partir de duas perspectivas. Por um lado, acredita-se na diversidade como fonte de vantagem competitiva pelo estabelecimento de uma melhor imagem corporativa, melhorando o desempenho de grupo e organizacional e para a

atração e retenção do capital humano. Em outra perspectiva, a gestão da diversidade busca a justiça social a partir do avanço do desenvolvimento do indivíduo e a inclusão de diferentes categorias de empregados, a gestão da diversidade sustenta a igualdade de oportunidades (BLEIJENBERGH; PETERS e POUTSMA, 2010).

As organizações, portanto começaram a adotar a gestão da diversidade visando desde a prática de uma responsabilidade social até a tentativa de tornar o ambiente organizacional mais inovador e composto por perfis diferentes que contribuiriam para sua estratégia organizacional (PACHECO, 2003). A gestão da diversidade pode ser vista como a compreensão de recrutamento, retenção, promoção e recompensa de um *mix* heterogêneo de indivíduos dentro de uma organização. Isso se deve ao fato de que cada indivíduo traz para o contexto de trabalho uma combinação única de habilidades, características e qualidades que refletem seu *background*, experiências e habilidades (McVITTIE; McKINLAY; WIDDICOMBE, 2008).

A implantação da gestão da diversidade na perspectiva de Pacheco (2003) procura além do sucesso organizacional, a adaptação ao perfil do cliente, diminuição da rotatividade da mão de obra, melhoria da produtividade, aumento da satisfação no trabalho, menor vulnerabilidade legal e imagem corporativa valorizada. O objetivo comum expressado na gestão da diversidade é que a combinação de diferentes talentos e contribuições empregadas a partir de um amplo conjunto traria um benefício global tanto para os trabalhadores quanto empregadores (McVITTIE; McKINLAY; WIDDICOMBE, 2008).

Segundo Ulrich (2003), para que se possa efetivar uma gestão da diversidade é necessário considerar os aspectos individuais que permeiam as pessoas que compõe a organização. Para tanto, é relevante a integração para que os indivíduos consigam identificar-se com a organização ao mesmo tempo em que se promova um sistema de gestão de recursos humanos como forma de potencializar a contribuição desses funcionários para a efetivação dos objetivos da organização, sem que haja qualquer tipo de discriminação.

Para tanto, em busca dos objetivos organizacionais é necessário que se estabeleça um ajuste da cultura organizacional, valores, sistemas e processos empreendidos pela organização como forma de empregar seus recursos humanos da melhor forma possível. Essa definição proposta pelo autor é um termo relevante para a compreensão dos conceitos utilizados neste trabalho, sendo que, para a consecução da pesquisa será utilizada a definição proposta por Ulrich (2003) como definição constitutiva para a gestão da diversidade.



Assim, valorização da diversidade não é apenas relacionada ao benefício organizacional, mas também se refere à responsabilidade social. Neste aspecto, seu objetivo é procurar reduzir as diferentes formas de discriminação observada nas organizações, quer sejam atitudes que venham a prejudicar uma minoria, ou um grupo pequeno de indivíduos, ou em iniciativas de exclusão de raças em um processo seletivo. Assim, a partir desta perspectiva, a missão da prática da gestão da diversidade está na responsabilidade que as organizações têm perante a sociedade em não discriminar ou fazer distinção de pessoas, tendo como papel trabalhar as diferenças entre os indivíduos a fim de que nenhum fique excluído da sociedade (OLIVEIRA; RODRIGUEZ, 2004).

A inclusão de trabalhadores com deficiência ou de diferentes culturas nas organizações segundo Spataro (2005), sugere um panorama com uma diversidade notável de trabalhadores. Esse fato tem ampliado a discussão de como essas diferenças podem ser agrupadas e de que forma impactam no desempenho dos indivíduos nas organizações, uma vez que a inclusão da diversidade e sua gestão têm sido vista como uma necessidade premente das organizações principalmente considerando o ambiente na qual se inserem. Essas transformações no ambiente de trabalho provocam mudanças e oportunidades tanto a nível organizacional, quanto individual.

Outro aspecto a ser analisado sobre a diversidade é em relação aos custos advindos de uma política precária de gestão da diversidade, pois a falta de uma gestão eficiente que promova a integração entre os diversos grupos traz como consequência para a operacionalização das atividades diárias um aumento do conflito e da rotatividade. Assim, faz-se necessário que as organizações compreendam como a diversidade pode favorecer seu desenvolvimento no que concerne ao potencial oferecido por essa força de trabalho. Uma vez que a organização tenha consciência de suas atitudes em relação à imparcialidade no processo de contratação e a minimização dos custos com a integração dos membros, esta pode por consequência, obter um efeito positivo em sua reputação, atraindo membros com grandes qualificações dos mais diversos grupos, tornando-se mais flexível e criativa em função da diversidade encontrada entre seus membros (SPATARO, 2005).

Nesta perspectiva, a administração da diversidade pode representar um paradoxo à medida que se observa que mesmo entre os membros de um determinado grupo que partilhem de valores e atitudes em comum, existe a singularidade representada pela personalidade, experiências de vida de cada indivíduo. Assim, faz-se necessário ter consciência das

características comuns a um grupo e, ao mesmo tempo gerenciá-los como indivíduos utilizando essas diferenças para o benefício organizacional (BATEMAN; SNELL, 1998).

Fernandes (2006) atenta para os argumentos apresentados por Bateman e Snell (1998) e destaca que nas diferenças de cada indivíduo é que se encontra a propulsão para o desenvolvimento de novas formas de interação entre o sujeito e o meio. Apesar disso, a noção de identidade tem criado distinções de condições de vida, o que desfavorece o reconhecimento da diversidade como característica fundamental do indivíduo e dificulta sua relação interpessoal. Essa falta de reconhecimento sobre a valorização da diversidade no contexto organizacional muitas vezes é pautado na dificuldade dos membros organizacionais em se desvincularem de práticas arraigadas, uma vez que podem considerar que a incorporação da diversidade pode trazer como consequência uma mudança no modo como as atividades são conduzidas na organização.

Portanto, a partir do que foi apresentado anteriormente, pode-se considerar que as pressões sofridas para que as organizações entrem em consonância com seu ambiente conduzem ao desenvolvimento de formas para adequarem a nova realidade. Neste contexto, o processo de *decoupling* permite que as organizações adotem a gestão da diversidade apenas cerimonialmente. Dessa forma, os indivíduos passam a agir de forma não explícita e se engajam em uma coordenação informal, que apesar de ser formalmente inapropriada para o conceito de gestão da diversidade, mantêm suas atividades técnicas em funcionamento ao mesmo tempo em que declaram que possuem uma gestão da diversidade efetiva.

Dessa forma, uma perspectiva interessante para a promoção das discussões sobre a gestão da diversidade é traçar um panorama sobre como esse tema tem sido visto fora do contexto nacional e como outros países estão trabalhando a diversidade dentro das organizações. Complementarmente as discussões levantadas sobre a gestão da diversidade no Brasil, o próximo tópico contemplará algumas discussões sobre a gestão da diversidade no contexto norte-americano e europeu como forma de conhecer as principais preocupações e debates presentes nas pesquisas.

#### **2.4.2 Gestão da Diversidade nos Estados Unidos, Europa e Brasil**

Nesta sessão relata-se como a Gestão da Diversidade tem ocorrido em países que foram identificados na literatura.

**Estados Unidos** – segundo Spataro (2005) os Estados Unidos têm observado que sua força de trabalho tem se tornado bem diversa. Se antes poderia considerar uma força de trabalho predominantemente composta por indivíduos nascidos no país e homens brancos, agora este quadro mudou e mostra um conjunto heterogêneo de indivíduos que inclui pessoas com deficiência, mulheres, de diferentes etnias, idosos e imigrantes. A inclusão de uma parcela maior de pessoas com deficiência e de origem diferentes no contexto organizacional implica em diferenças entre colegas de trabalho e tem elevado o interesse por questões como essas diferenças entre os membros organizacionais tem impacto no desempenho do trabalho.

Para Gomes *et al* (2008) a forma de entender a gestão da diversidade como vem sendo debatida hoje surgiu na sociedade norte-americana, que pode ser caracterizada por sua multiculturalidade e pelos debates iniciados a partir da década de 1960 sobre políticas anti-discriminatórias. Assim, a partir dos debates iniciais, a questão da diversidade no meio organizacional na perspectiva norte-americana passou a ser vista por meio da forma como as organizações desenvolvem seu método produtivo, onde a diversidade passa a ser vista como um produto organizacional e, por consequência, com potencial a ser explorado como fonte da vantagem competitiva.

Como resultado dessas mudanças, a preocupação com essas mudanças na força de trabalho é onipresente nas discussões organizacionais. Enquanto uma parcela argumenta que gerir a diversidade atualmente é uma necessidade de todo negócio, outros consideram que encontrar uma política para a diversidade é uma dor de cabeça. Pelos padrões demográficos da força de trabalho norte-americana, na opinião de Spataro (2005) a diversidade e o aumento da representação de mulheres, idosos, pessoas com deficiência e outras minorias irá continuar, sendo que essa mudança nos padrões da força de trabalho tem implicações a nível organizacional e individual.

Isto pode ser percebido a partir do levantamento da literatura norte-americana, pois as principais discussões sobre a gestão da diversidade são em torno da preocupação em mensurar o quanto equipes diversificadas podem ser consideradas fontes de vantagem ou desvantagem competitiva para as organizações (JACKSON; JOSHI, 2004; BODENHAUSEN, 2009; TRIANA; GARCIA, 2009; GONZALES; DENISI, 2009). Outra linha de pesquisa contempla a questão das pessoas com deficiência (SPATARO, 2005), entretanto, mesmo sob este tópico, as discussões circundam aspectos referentes a contribuição deste público para a valorização da diversidade e seu potencial estratégico.

Apesar da importância do debate da diversidade para as organizações, no contexto norte-americano, o interesse da pesquisa sobre diversidade não está concentrado somente no âmbito organizacional. Devido ao grande número de imigrações oriundas de diversas partes do mundo, os pesquisadores já percebem a necessidade de explicar esse fenômeno de multiculturalidade vivenciado pelos Estados Unidos em diferentes esferas sociais. Assim, diversas pesquisas também discutem a diversidade na esfera educacional utilizando os mesmos princípios de classificação da diversidade, tais como raça, etnia, orientação sexual, minoria populacional, grupos culturais e classe social.

Segundo Brown, Shriberg e Wang (2007), dados do Censo Americano de 2000 mostram que por volta da metade deste século a projeção para a chamada população minoritária presente no território americano será quase a metade de toda sua população. Assim, a minoria que se discute na pauta da composição da sociedade americana representará 53,7% dos indivíduos em idade escolar divididos entre hispânicos, negros, índios americanos, asiáticos e indivíduos oriundos das ilhas do Pacífico não-hispânicos.

Os autores conduziram um levantamento nas principais revistas de psicologia escolar dos Estados Unidos com o intuito de certificar a pesquisa realizada por Miranda e Gutter's (2002) em que os últimos discutiam se o aumento da produção e interesse acadêmico sobre a diversidade teria um caráter anormal no período compreendido entre 1993 e 1999, ou se era uma tendência ao aumento de interesse sobre este tópico.

O resultado da pesquisa mostrou que há uma tendência ao aumento da publicação sobre tópicos sobre a diversidade. Neste levantamento sobre o estado da arte, os autores identificaram um aumento de 6% no nível de publicação. Em relação ao público foco do interesse das pesquisas o resultado mostra que 6,9% dos artigos focam na população Afro-Americana, em 4,3% das pesquisas o interesse foi pela população hispânica, 8,9% tinham como objetivo investigar o status socioeconômico e 1,5% das pesquisas focava a orientação sexual. O resultado do estudo demonstra uma tendência a uma preocupação maior quanto a necessidade de rever as políticas de socialização e, conseqüentemente, esta dinâmica social futuramente terá impacto em diferentes esferas da sociedade, e isso não poderá ser diferente no contexto organizacional.

Triana e García (2009) realizaram uma pesquisa sobre a percepção da discriminação racial no ambiente de trabalho e como esta pode agir como um antecedente para o sentimento de que a organização como um todo pode ser considerada injusta para estes indivíduos. A pesquisa foi realizada com alunos das classes de MBA e de graduação do curso de negócios

de uma universidade do sudeste dos Estados Unidos que estavam inseridos no mercado de trabalho no momento da pesquisa.

O resultado mostra que as crenças individuais sobre o valor da diversidade tanto quanto os esforços organizacionais para sustentar a diversidade afeta psicologicamente a identificação e comprometimento entre uma força de trabalho diversa. Assim, o estudo sugere que ao aprimorar a percepção dos empregados sobre os procedimentos de justiça organizacional daqueles que se sentem discriminados no trabalho, estes podem ser capazes de manter o comprometimento com a organização e reduzir o *turnover* (TRIANA; GARCIA, 2009).

Do ponto de vista prático, segundo Triana e Garcia (2009) este resultado pode ser considerado uma forma de reduzir os efeitos prejudiciais da percepção de discriminação no ambiente de trabalho, pois o nível do esforço organizacional de demonstrar sinceridade sobre suas ações de gestão da diversidade leva a uma probabilidade menor da organização ser processada por empregados que se sentem discriminados.

O estudo desenvolvido por Gonzales e Denisi (2009) em 26 unidades de uma cadeia regional de restaurantes foca a diversidade no nível de raça/etnia e gênero. Sob este foco da diversidade, os autores procuraram descobrir a relação entre o clima organizacional para a diversidade, o comprometimento afetivo, a identificação organizacional e a intenção de sair da organização do grupo analisado. O resultado da pesquisa mostra que resguardada as proporções, Afro-Americanos são mais comprometidos com a organização que outros grupos (hispânicos, brancos e asiáticos), entretanto, esta diferença cai ao considerar um clima organizacional desfavorável para a diversidade.

A heterogeneidade racial possui uma relação negativa com a produtividade ao considerar condições de clima organizacional para a diversidade desfavorável, todavia, este panorama reverte caso o clima seja favorável à diversidade. No caso da categoria gênero, a intenção de sair da organização é maior quando se considera a disparidade de gênero encontrada na organização, porém não é relacionada ao clima para a diversidade. Ainda nesta categoria, foi encontrada uma relação positiva entre gênero e produtividade quando o clima para a diversidade era favorável, o que não ocorreu em relação à lucratividade que teve um escore maior quando a heterogeneidade de gênero era moderada (GONZÁLES; DENISI, 2009).

Apesar de estudos demográficos que focam na comparação entre brancos somente com Afro-Americanos ou outras etnias, no contexto americano, Gonzáles e Denisi (2009) mostram

que a composição étnica do país vem se modificando e a proporção de hispânicos tem aumentado, o que demonstra uma necessidade de ampliação no foco das investigações sobre diversidade étnica.

Ao considerar os resultados obtidos com a pesquisa, os autores concluem que a sustentação de um clima favorável para a diversidade é um fator importante para reduzir possíveis efeitos adversos da diversidade encontrada nas organizações. Outro aspecto que deve ser considerado dentro da dinâmica organizacional é que a associação entre a diversidade organizacional e o desempenho depende de uma variedade de fatores como a estratégia, as características da indústria e o clima para a diversidade (GONZÁLES; DENISI, 2009).

Para os gestores, o resultado implica que percepções compartilhadas de justiça podem ser gerenciadas para obter resultados benéficos. É importante compreender como os empregados experienciam as decisões dos recursos humanos como recrutamento, seleção, retenção, compensação e promoção. Como as organizações se tornam diversas por meio da pro atividade administrativa ou como reações às mudanças demográficas, estas decisões podem prejudicar ou promover a desempenho diretamente ou por meio de suas implicações para a justiça e o clima para a diversidade. As organizações são veículos pelo qual as pessoas de diferentes grupos sociais entram em contato uns com os outros, desenvolvem suas crenças sobre outros grupos sociais e o próprio e criam a realidade na qual experimentam a diversidade. Desta forma, as organizações se tornam responsável pela qualidade das relações intergrupais na sociedade (GONZÁLES; DENISI, 2009).

No continente europeu, as discussões sobre a diversidade são marcadas pelas características mais proeminentes de cada país. Um estudo realizado na União Europeia mostra que as preocupações sobre a gestão da diversidade perpassam diferentes campos como gênero, etnia e inserção de pessoas com deficiência. Os debates são peculiares de cada país e da realidade vivenciada.

Para que se possa ter uma visão sobre o tema da gestão da diversidade, o projeto EQUAL – denominado “*Responsability: Investors in Diversity (2004-2007)*”, teve como objetivo de identificar as políticas de gestão da diversidade integradas à estratégia de pequenas e médias empresas em seis países da União Europeia: Portugal, Espanha, Lituânia, Dinamarca, Itália e Inglaterra.

Segundo a pesquisa, o tema sobre diversidade começou a ser discutido com mais intensidade no contexto europeu a partir da nova dinâmica observada no contexto

organizacional. A internacionalização de muitas organizações trouxe consigo a necessidade de trabalhar também estrategicamente com os diferentes padrões culturais encontrados nos países onde instalavam suas filiais.

Segundo os pesquisadores, entre outros aspectos que afetam a discussão sobre a diversidade na perspectiva europeia estão as dinâmicas relacionadas à mudança no mercado de trabalho, tais como o envelhecimento populacional, o aumento de minorias étnicas, maior nível de escolaridade e aumento dos níveis de diversidade cultural e linguística, queda no número de jovens ingressantes no mercado de trabalho e crescimento da força de trabalho feminina.

Em relação ao aspecto governamental, as organizações precisam se adequar às novas legislações e regulamentações de novas regras para a integração de pessoas com deficiência. Esse fato também impacta em sua imagem perante a comunidade na qual a organização está inserida, pois cada vez mais, as pessoas estão preocupadas com a forma como as organizações conduzem suas atividades. A seguir será apresentado o contexto e principais discussões e resultados da pesquisa realizada nos cinco países europeus.

**Portugal** – possui uma população de 10,5 milhões de habitantes, com uma porcentagem de 19,9% de pessoas com deficiência em idade laboral. Desta parcela, 55,2% da população com deficiência possuem emprego, 3,6% estão desempregados e o restante é considerado inapto para exercer funções laborais.

As políticas de inserção de pessoas com deficiência, em Portugal e demais países da União Europeia surgiram por meio da criação de ações positivas baseadas tanto no direito internacional quanto no direito formulado no próprio país. Entretanto, a gestão da diversidade não é uma realidade efetiva de muitas organizações não sendo vista como um fator estratégico. No país a inserção da pessoa com deficiência ainda é praticada de forma assistencialista e considerada sob uma perspectiva de luta pela igualdade, uma vez que existem práticas que promovem a discriminação.

O resultado do estudo realizado em Portugal mostra que, quando questionadas sobre a presença de políticas de gestão da diversidade, 43% das organizações afirmaram possuir políticas de promoção da diversidade, sendo que 25% das empresas tinham preocupação com políticas de recrutamento e seleção de etnia e raça e 37,5% afirmaram possuir políticas de diversidade de gênero. Em relação à inserção de pessoas com deficiência, 69% declaram não possuírem pessoas com deficiência em seu quadro de funcionários por não terem tido candidatos ou por não possuírem acessibilidade física necessária para a contratação.

**Dinamarca** – com uma população de 5,4 milhões, 19,9% das pessoas em idade ativa possui algum tipo de deficiência. Em face ao emprego, 52,8% estão no mercado de trabalho, 3,5% encontram-se desempregados e 43,8% são considerados inativos.

As políticas de promoção de inserção de pessoas com deficiência no trabalho são realizadas em duas frentes. A primeira refere-se aos serviços públicos de emprego e medidas ativas de emprego e o segundo pilar é baseado em políticas cujo objetivo é compensar indivíduos com deficiência em idade laboral que se encontrem fora do mercado de trabalho temporária ou permanentemente.

Um aspecto interessante encontrado na Dinamarca é o fato de que, apesar das políticas de inserção, legislação de anti-discriminação e igualdade de oportunidades, estas não apresentam um caráter obrigatório para as organizações. Dessa forma, não existe uma política de cotas, como as existentes em diversos países, pois, isso vai contra o ideal de sociedade preconizado no país. Na Dinamarca, o significado de normalização se baseia no pressuposto de que a sociedade como um todo deve estar adaptada para a participação efetiva de todos os membros sociais e, o processo de cotas poderia transmitir uma mensagem contrária ao ideal de sociedade conhecido no país, elevando as pessoas com deficiência a um grupo especial.

Essa forma de pensar da sociedade dinamarquesa é estendida a todos os grupos sociais, seja as minorias étnicas, ou questão de gênero. O país foi considerado o país preferido da Europa para se viver na opinião de imigrantes além de possuir uma das maiores taxas de empregabilidade feminina.

Devido às peculiaridades expostas acima, muitas organizações encontram dificuldades em implantar políticas de gestão da diversidade, por considerarem que todos são iguais e acham difícil conceber ações que favoreçam uma parcela da população. Dessa forma, segundo dados do Observatório Europeu mostram que 75% das empresas no país não possuem quaisquer políticas de gestão da diversidade e consideram que a forma correta de desenvolver suas atividades é por meio da ética.

**Espanha** – o país possui uma população de 54 milhões de habitantes, sendo que a porcentagem de pessoas com deficiência equivale a 8,7% do total da população. Dentro da parcela de pessoas com deficiência, 34,3% possuem emprego, enquanto 5% estão desempregadas e 66,3% são considerados incapazes de exercer uma atividade.

Em relação a políticas de inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, a Espanha, além do Estatuto dos Trabalhadores (RLD nº1/1995), a principal legislação que contempla os aspectos relacionados a esta parcela da população é a Lei de Integração Social



da Pessoa com Deficiência (Lei nº 13/1982) que contempla a reserva de 2% das vagas de trabalho em empresas privadas e 3% em serviços públicos para pessoas com deficiência, a redução no tempo de contribuição para a aposentadoria, regime de trabalho diferenciado, centros de emprego com apoio e acompanhamento de pessoas com deficiência. Esses centros também possuem a obrigatoriedade de empregar pelo menos 70% das pessoas que acompanham.

A pesquisa constatou que 50% das empresas entrevistadas não possuíam nenhum tipo de política de promoção da diversidade, sendo que 25% alegaram que o principal motivo para não terem pessoas com deficiência integradas era o fato de que no processo de recrutamento e seleção, as qualificações e competências dos candidatos eram os únicos fatores considerados e outros 25% destacaram que não sabiam ainda como investir na gestão da diversidade.

**Itália** – o país possui uma população de 58,5 milhões de habitantes e uma parcela de 6,6% de pessoas com deficiência em idade ativa. As pessoas com deficiência que estão inseridas no mercado de trabalho constituem 37,5% dessa população, 4% encontram-se desempregados e 58,4% são considerados inativos.

O país possui medidas anti-discriminação e igualdade de oportunidade para a inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho como eliminação de barreiras arquitetônicas, cotas de 7% para empresas privadas e públicas, e criação de cooperativas como forma de aumentar a oportunidade de empregos. As cooperativas são divididas em duas categorias: fornecimento de serviços educativos e socio sanitários; e, criação de empregos temporários para posterior integração no mercado de trabalho.

**Inglaterra** – em uma população de 60 milhões, 27,2% das pessoas em idade ativa possuem algum tipo de deficiência. A porcentagem de pessoas com deficiência é 27,2%, sendo que 54,6% estão empregadas, 4% não possuem empregos e 41,4% são considerados inativos para o trabalho.

Entre as políticas direcionadas ao emprego de pessoas com deficiência são pautadas no âmbito de suporte para inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, incentivo a organizações que contratam pessoas com deficiência por meio de apoio financeiro e políticas de subsídios em relação à remuneração desta parcela, apoio financeiro às pessoas com deficiência que, devido seu comprometimento físico, não conseguem ser inseridas no mercado de trabalho e políticas anti-discriminação, que defende a igualdade de oportunidades a todos os trabalhadores.

Devido ao grande número de imigrantes recebidos anualmente pela Inglaterra, sua capital possui uma das maiores diversidades culturais do mundo. Dessa forma, além da discussão sobre políticas de inserção das pessoas com deficiência, a diversidade é um tema que permeia o cotidiano do país e, por essa característica, as organizações estão dispostas a englobar a diversidade no contexto organizacional tanto em relação às pessoas com deficiência, quanto nas questões de igualdade de gênero.

O resultado da pesquisa mostrou que entre as políticas de diversidade mais promovidas pelas organizações inglesas estão relacionadas a dimensão nacionalidade e religião, demonstrando a característica multicultural presente no país.

**Lituânia** – com 3,4 milhões de habitantes, o país possui uma taxa de 8,4% de pessoas com deficiência em idade ativa. Dessa parcela, 21% encontram-se empregadas, 6,9% da população está fora do mercado de trabalho e 72,1% são consideradas inaptas para o mercado de trabalho.

A lei relacionada à inserção de pessoas com deficiência foi regulamentada pelo Parlamento do país em 2004 e estabelece formas para assegurar a igualdade de direitos e oportunidades e fundamentos de integração dessa população no mercado de trabalho. Além desses parâmetros é estabelecido um teste para as pessoas com deficiência maiores de 18 anos com o objetivo de verificar o nível de deficiência, podendo ser baixo, médio ou alto. Este teste serve de parâmetro para a classificação do suporte social a ser recebido pela pessoa e considera a saúde e a capacidade de ser independente. Assim, as pessoas maiores de 18 anos participam do programa *Employment Capacity Assessment* que visa elevar o nível de empregos das pessoas com deficiência e auxiliar na busca por uma vida mais independente.

**Brasil** – no país, a discussão da diversidade deu-se primeiramente no contexto escolar e tornou-se evidente a partir da década de 1980. No entanto, no meio organizacional o tema começou a ser tratado com maior ênfase somente na década de 1990, com os movimentos de minorias que suscitaram questões a respeito da discriminação e diversidade racial, gerando uma discussão em âmbito nacional (JABBOUR *et al*, 2011).

Além das discussões dos movimentos de minorias, a pauta das discussões sobre a diversidade no contexto empresarial no Brasil, conforme complementa Fleury (2000), tem sua origem estruturada nas mudanças vivenciadas pelas organizações no ambiente competitivo da década de 1990, bem como por pressões das matrizes de multinacionais americanas às suas subsidiárias nacionais. No entanto, segundo a autora, esse movimento de inserção não apresentava um caráter baseado em dispositivos legais, como acontecera em países como

Estados Unidos e Canadá, nos quais a questão da inclusão da diversidade e de minorias tem sido amplamente discutida desde os anos 1960.

Neste contexto de discussão sobre a diversidade no campo organizacional, segundo Jabbour *et al* (2011), diversas políticas públicas foram consolidadas com a promulgação da Constituição Federal de 1988, como, por exemplo, a garantia do emprego como um direito fundamental e a proibição de qualquer tipo de critério discriminatório para contratação ou salário. A partir da década de 1990, tem início a discussão sobre a reserva de vagas para pessoas com deficiência, em que as leis 8.112/90 e 8.213/91, determinam que organizações tanto do setor público quanto privado, reservem um percentual de suas vagas para essa população.

Dentro da Legislação Federal, seguem-se duas normas ratificadas para a conceituação de deficiência. São estas a Convenção nº 159/83 da OIT e a Convenção Interamericana para a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação Contra as Pessoas Portadoras de Deficiência, também conhecida como Convenção da Guatemala, promulgada pelo Decreto nº 3.956, de 08 de outubro de 2001. Nestas duas normas o conceito de deficiência pode ser descrito como “uma limitação física, mental, sensorial ou múltipla que incapacite a pessoa para o exercício de atividades normais da vida e que, em razão dessa incapacitação, a pessoa tenha dificuldades de inserção social” (MTE, 2008, p.20).

Os tipos de deficiência considerados pelo Decreto nº 3.298/99 são: deficiência física, auditiva, visual, mental, e deficiência múltipla, que para fins da Legislação trabalhista, são comprovadas mediante laudo médico expedido pelo médico do trabalho da própria empresa ou outro. No entanto, a Lei de Cotas não reserva vagas para pessoas com visão monocular, surdez em um ouvido, com deficiência mental leve, ou deficiência física que não impossibilite a execução normal das atividades do corpo.

A Carta Constitucional de 1988 é a primeira carta constitucional brasileira a enfatizar a participação do portador de deficiência no mercado de trabalho. No art. 7º, da Constituição Federal de 1988, e o art. 461 da CLT; incisos XXX e XXXI se lê a “proibição de qualquer discriminação no tocante a salário ou critérios de admissão do trabalhador portador de deficiência”.

No tocante ao serviço público, mediante concurso, o art. 5º, §2º, da Lei nº 8.112/90, c/c art. 37, § 1º, do Decreto nº 3.298/99, define que será reservado o percentual mínimo de 5% e o máximo de 20% das vagas oferecidas. O Art. 37; inciso VIII relata que "A lei reservará percentual dos cargos e empregos públicos para as pessoas portadoras de deficiência e

definirá os critérios de sua admissão".

Para o setor privado, a Constituição prevê a obrigatoriedade da reserva de cargos para deficientes, como redigido na Lei nº 8.213/91 em que relata os deveres a serem obedecidos pelas organizações: "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, habilitadas, na seguinte proporção”:

-até 200 empregados	2%
-de 201 a 500 empregados	3%
-de 501 a 1.000	4%
-de 1001 em diante	5%

Conforme observado na Lei nº 8.213/91, as organizações que tem o número mínimo de 100 empregados, devem ter pelo menos 2% de seus cargos preenchidos com deficientes, e as organizações que descumprirem tais regulamentos, estarão sujeitas a multas.

Por infração ao art. 93 da Lei nº 8.213/91, conforme estabelece seu art. 10, V:

I – de R\$ 1.195,13 a R\$ 1.434,16 para empresas de 100 a 200 empregados;

II – de R\$ 1.434,16 a R\$ 1.553,67 para empresas de 201 a 500 empregados;

III – de R\$ 1.553,67 a R\$ 1.673,18 para empresas de 501 a 1.000 empregados;

IV – de R\$ 1.673,18 a R\$ 1.792,70 para empresas com mais de 1.000 empregados.

\_ O valor máximo da multa não poderá ultrapassar R\$ 119.512,33.

As pessoas com deficiência podem ingressar na organização por meio de duas formas de competição: colocação competitiva, onde a sua condição é igualada a de qualquer outro ser humano, ou seja, esta irá passar por um processo seletivo onde irá competir igualmente com pessoas não deficientes; ou poderá ingressar na organização por colocação seletiva, em que irá competir com pessoas portadoras de deficiência, onde a organização poderá selecionar as pessoas com deficiência de acordo com modificações arquitetônicas que terá de efetuar em sua estrutura para possibilitar o desempenho total de suas funções de maneira satisfatória.

Apesar da discussão sobre a inserção da diversidade no contexto organizacional já ser debatida e normatizada há duas décadas, a gestão da diversidade é um tópico ainda pouco estudado no contexto brasileiro mesmo considerando a grande heterogeneidade cultural presente no país. No Brasil é rara uma literatura que trate diretamente a questão da diversidade nas organizações. Neste panorama, percebe-se que os trabalhos nacionais sobre o tema são incipientes e possuem um foco de pesquisa restrito ao debate das práticas de gestão

que são adotadas em países com tradição sobre a discussão deste tópico (FLEURY, 2000; HANASHIRO; CARVALHO, 2005).

A pesquisa sobre a gestão da diversidade no Brasil possui dois focos distintos. O primeiro é referente à diversidade cultural (FLEURY, 2000; OLIVEIRA; RODRIGUES, 2004; HANASHIRO; CARVALHO, 2005; SARAIVA; IRIGARAY, 2009), principalmente considerando aspectos relacionados a políticas de gestão da diversidade promovida por multinacionais. Outra dimensão das discussões sobre a gestão da diversidade é relacionada à inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, em que os pesquisadores discutem a efetividade das políticas e esforços promovidos pelas organizações e a visão tanto de empregadores quanto das pessoas que são beneficiadas pela legislação de cotas (MACIEL, 2000; TANAKA; MANZINI, 2005; CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2006; CARVALHO-FREITAS, 2009).

A pesquisa realizada por Oliveira e Rodriguez (2004) em relação a bibliografia existente sobre gestão da diversidade no Brasil mostrou a presença de uma lacuna nos estudos sobre as formas de estabelecer esses programas nas empresas nacionais. Isso se deve ao fato de que em sua maioria, as empresas quando implementam a gestão da diversidade buscam destacar somente o caráter social e não-discriminatório em detrimento de um enfoque mais estratégico de perceber o potencial da diversidade em relação aos benefícios que esta pode gerar em aspectos como a criatividade e a inovação.

As principais críticas relacionadas à gestão da diversidade no Brasil, principalmente sob o enfoque cultural, conforme destacam Alves e Galeão-Silva (2004) se encontram pautadas no histórico da implantação desses programas, uma vez que foram primeiramente implementados nas organizações brasileiras pelas multinacionais norte-americanas. Um estudo em diversidade, para Hanashiro e Carvalho (2005, p. 19) “precisa explicar o que é ser “diverso” nas organizações brasileiras, para não se correr o risco de cair na armadilha do modismo tão comum no mundo empresarial, com seus discursos gerenciais eufóricos e convincentes, porém recheados de vento”.

Já na perspectiva das pesquisas sobre a inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, Tanaka e Manzini (2005) afirmam que apesar da discussão desse tema ser antigo dentro dos estudos de Educação Especial, no contexto organizacional este só começou a ganhar proeminência a partir da aprovação das leis que contemplam o direito ao mercado de trabalho a esta parcela da população.

Segundo Carvalho-Freitas, Almeida e Marques (2006) as primeiras discussões e legislações sobre a inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho se deram na Europa após a Segunda Guerra Mundial com a legislação que contemplava um sistema de cotas a ex-combatentes e que foi estendida para toda população com deficiência. No Brasil, este amparo ocorre por meio da Constituição Nacional que contempla leis específicas para esse público, como o sistema de cotas em organizações privadas e públicas, proibição à discriminação e distinção salarial, bem como critérios para admissão de pessoas com deficiência, como, por exemplo, a contratação de indivíduos com um determinado tipo de deficiência.

Em relação à discussão sobre as leis que permeiam a inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, Tanaka e Manzini (2005) citam que no primeiro momento, estas não tiveram força efetiva para a abertura de espaço no mercado de trabalho. A lei só começou ser respeitada pelas organizações a partir de um controle maior do Ministério Público do Trabalho a partir da aplicação das punições asseguradas pela lei a organizações que não cumpriam a legislação.

Os autores argumentam que a partir da imposição legal, foi observado um aumento da oferta de vagas para as pessoas com deficiência e uma maior divulgação pela mídia. Entretanto, o número de pessoas com deficiência atuantes no mercado de trabalho ainda é muito pequeno e o principal motivo não se relaciona à falta de leis, mas sim a carência de ações e recursos para a promoção e viabilização do acesso ao mercado (TANAKA; MANZINI, 2005).

O obstáculo para a inserção de pessoas portadoras de deficiências no mercado de trabalho para Carvalho-Freitas (2006) se deve principalmente à necessidade de adequação do ambiente e das condições de trabalho. Essa tem sido a justificativa da maior parte das organizações para a não contratação dessa parcela da população, para a segregação em determinados setores da economia e para a carência de oportunidades de ascensão profissional.

Sobre essa discussão, Carvalho-Freitas (2009) postula que é preciso o desenvolvimento de mais pesquisas que contemplem críticas às práticas existentes, quanto aquelas que buscam discutir novas formas para a inclusão efetiva. Neste aspecto, faz-se necessário segundo a autora, substituir a mentalidade de modelo ideal de trabalhador e aceitar as diferenças de cada indivíduo como forma de transformar o potencial de cada pessoa em vantagem competitiva para as organizações. E é este o aspecto onde existem os maiores

debates entre os pesquisadores acerca do trabalho da pessoa com deficiência: como compreender as reais necessidades desse público e fazer com que a política de cotas não seja o único fator para a contratação e como preparar este indivíduo para o mercado de trabalho (TANAKA; MANZINI, 2005; CARVALHO-FREITAS, 2009).

Segundo Mendes *et al.* (2004) a profissionalização de pessoas com deficiência vem sendo discutida como forma de minimizar o estigma sofrido por essa população e facilitar sua inclusão na sociedade. Para tanto, na opinião dos autores faz-se necessário capacitá-los para que possam exercer uma atividade profissional de modo a serem inseridos no mercado de trabalho e obterem uma maior independência e autonomia. Este trabalho de capacitação contribui para os indivíduos consigam demonstrar seu potencial e competências e sejam vistos sob outra perspectiva perante a sociedade e o mercado de trabalho, pois, mesmo que essas pessoas possuam capacidade técnica, ainda são tratados como estranhos, devido à falta de interação dentro da sociedade na qual se insere.

Para Tomasini (1993) a principal preocupação à inserção de pessoas com necessidades especiais está relacionada ao mercado de trabalho competitivo que se apresenta de certa forma fechado e descrente da capacidade de trabalho dessas pessoas. Isso se deve ao histórico social, pois ao deficiente sempre foi retirado o direito do saber e quando é oferecida a oportunidade de demonstrar suas aptidões para a realização do trabalho, não lhe é concedido crédito. Aliado a esse problema está a falta de informação sobre a deficiência e a crença de que o deficiente não terá condições de corresponder ao ritmo imposto pela produtividade (TANAKA; MANZINI, 2005).

Apesar dos entraves históricos vivenciados no âmbito social, alguns estudos já demonstram uma maior conscientização dos resultados de se inserir pessoas com deficiência no contexto organizacional. Em sua pesquisa sobre a perspectiva dos gestores em relação à contratação de pessoas com deficiência, Carvalho-Freitas (2009) admite que os estudos com foco neste público têm mostrado três dificuldades principais: a visão dos empregadores sobre a deficiência, a adaptação das condições e metodologias de trabalho e como mensurar a satisfação das pessoas com deficiência que estão no mercado de trabalho.

Apesar dessas dificuldades, 92% dos gestores que participaram da pesquisa realizada por Carvalho-Freitas (2009) possuem uma avaliação positiva sobre o desempenho das pessoas com deficiência e que sua inserção não mostra impacto negativo no desempenho organizacional. Este é outro fato relevante mostrado na pesquisa, pois 94% dos respondentes percebem que a inserção de pessoas com deficiência beneficia a organização tanto no

ambiente interno, pela melhoria do clima como externo a partir da imagem transmitida pela organização a seu público.

Para Tanaka e Manzini (2005) a integração da pessoa com deficiência no mercado de trabalho passa por uma reestruturação na forma como as pessoas pensam e julgam o trabalho com deficiência. Na perspectiva dos autores, não é a criação de novas leis que ajudarão a promoção de uma maior fatia do mercado de trabalho a esses indivíduos e sim mudanças em fatores como a jornada de trabalho muito extensa, o preparo profissional desses indivíduos e a eliminação de barreiras tanto estruturais quanto sociais para que esta possa ser contratada e desempenhe suas funções de modo substantivo e por não apenas como uma forma de cumprimento à legislação.

Assim, como visto no levantamento da literatura realizado em três contextos diferenciados, pode-se notar que as preocupações quanto à gestão da diversidade devem passar pela consideração do momento histórico presenciado por cada local. Em relação à inserção de pessoas com deficiência, o debate é ainda mais peculiar e não abrange somente o contexto organizacional, pois para a participação desta parcela da população no mercado de trabalho precisa do comprometimento da esfera educacional, governamental, social e organizacional.

Nos Estados Unidos é reconhecida a questão da diversidade cultural presente na sociedade e as pesquisas debatem principalmente a questão referente aos problemas e vantagens em se gerir equipes diversificadas.

Já na Europa, as discussões permeiam deste a busca pela igualdade de direito de acesso ao mercado de trabalho para pessoas com deficiência, como visto em Portugal e na Espanha, como as discussões sobre questões de maior parcela de minorias étnicas em face ao contexto de imigração presenciado em países como Dinamarca e Inglaterra.

No Brasil pode-se perceber que os debates quanto à questão cultural perpassam o âmbito da conscientização da diversidade cultural e a quebra das visões de que não existem preconceitos sociais (FLEURY, 2000; SARAIVA; IRIGARAY, 2009).

Por se este trabalho voltado ao tema de gestão da diversidade relacionado à inserção de pessoas com deficiência, o próximo item especifica esta categoria.



### 2.4.3 Conceito de Deficiência

Conforme a pesquisa empírica realizada notou-se que os entrevistados se referiam às “pessoas com deficiência”, termo utilizado na execução deste trabalho, como “especiais”. Conforme Sasaki (2003), “pessoas com deficiência” é o termo que vem sendo utilizado a partir da década de 1990 e incluído no texto da Convenção Internacional para Proteção e Promoção dos Direitos e Dignidade das Pessoas com Deficiência, aprovado na Assembleia Geral da ONU, em 2004. A definição do termo foi realizada por movimentos mundiais de pessoas com deficiência para que se houvesse uma forma universalizada de se nomear as pessoas com deficiência em todos os idiomas. Entretanto, dentro do projeto proposto por este trabalho, percebeu-se a necessidade de se fazer uma revisão sobre qual seria a forma correta de nomear esta população. Desta forma, este tópico faz um breve resgate sobre a evolução do termo ao longo do tempo. A evolução da nomenclatura no Brasil pode ser vista no quadro 5.

A conceituação de deficiência tem sido realizada de diferentes formas (OMOTE, 1996). Conforme afirma Sasaki (2003), a forma como as pessoas com deficiência são nomeadas sofreu mudanças ao longo do tempo, não existindo um termo que se possa ser utilizado como sendo a forma ‘correta’ independente do tempo e espaço. Isto segundo o autor se deve a fato de que a cada período histórico foram utilizados termos compatíveis com os valores vigentes da sociedade.

Carvalho-Freitas (2007, p.24-5) declara ainda que não existe um consenso em relação à conceituação de deficiência e considera o termo como “produto da articulação entre condição biológica e contingências históricas, sociais e espaciais, o qual poderá ser resultado numa maior ou menor possibilidade de discriminação ou inserção social”. Dessa forma, segundo a autora, a concepção de deficiência não se fundamenta necessariamente em uma interpretação racional balizada em informações disponíveis para fazer avaliações e tomar decisões sobre o conceito de deficiência.

Essas concepções sociais para a definição do que pode ser considerado como deficiência, na perspectiva de Omote (1996) está atrelada à audiência, neste caso, principalmente agências oficiais e sociais. A audiência tem como papel determinar a identificação do indivíduo como deficiente ou não. Nesta dinâmica, segundo o autor, a definição de deficiência perde seu caráter oficial e universal, passando a ser contingencial, pois a deficiência passa a ser entendida em um contexto temporal, espacial e social determinado.

Essa patologia ou as suas conseqüências somente adquirem o sentido de deficiência perante uma determinada audiência munida de um conjunto de critérios para julgar a adequação ou a inadequação de atributos e comportamentos, em função de expectativas normativas fortemente estabelecidas na coletividade, e para interpretar os atributos e comportamentos que não estão em conformidade com tais expectativas normativas (OMOTE, 1996, p.130).

Segundo Omote (1996), a compreensão do que se entende por deficiência deve considerar não somente o indivíduo considerado deficiente e focar na apreensão de quais são os atributos físicos ou comportamentais levam a identificar uma que tenha ou não uma deficiência. Para o autor é preciso “olhar para o contexto no qual, com seu sistema de crenças e valores e com a dinâmica própria da negociação, alguém é identificado e tratado como deficiente. Tal contexto condiciona o modo de tratamento da pessoa deficiente e por este é condicionado” (OMOTE, 1996, p. 133).

<b>ÉPOCA</b>	<b>TERMOS E SIGNIFICADOS</b>	<b>VALOR DA PESSOA</b>
<b>No começo da história, durante séculos.</b> Romances, nomes de instituições, leis, mídia e outros meios mencionavam “os inválidos”. Exemplos: “A reabilitação profissional visa a proporcionar aos beneficiários inválidos ...” (Decreto federal nº 60.501, de 14/3/67, dando nova redação ao Decreto nº 48.959-A, de 19/9/60).	<b>“Os inválidos”.</b> O termo significava “ <u>indivíduos sem valor</u> ”. Em pleno século 20, ainda se utilizava este termo, embora já sem nenhum sentido pejorativo. Outro exemplo: “Inválidos insatisfeitos com lei relativa aos ambulantes” ( <i>Diário Popular</i> , 21/4/76).	Aquele que tinha deficiência era tido como socialmente inútil, um peso morto para a sociedade, um fardo para a família, alguém sem valor profissional. Outros exemplos: “Servidor inválido pode voltar” ( <i>Folha de S. Paulo</i> , 20/7/82). “Os cegos e o inválido” ( <i>IstoÉ</i> , 7/7/99).
<b>Século 20 até ± 1960.</b> “Derivativo para incapacitados” (Shopping News, Coluna Radioamadorismo, 1973). “Escolas para crianças incapazes” (Shopping News, 13/12/64). Após a I e a II Guerras Mundiais, a mídia usava o termo assim: “A guerra produziu incapacitados”, “Os incapacitados agora exigem reabilitação física”.	<b>“os incapacitados”.</b> O termo significava, de início, “indivíduos sem capacidade” e, mais tarde, evoluiu e passou a significar “indivíduos com capacidade residual”. Durante várias décadas, era comum o uso deste termo para designar pessoas com deficiência de qualquer idade. Uma variação foi o termo “ <b>os incapazes</b> ”, que significava “indivíduos que não são capazes” de fazer algumas coisas por causa da deficiência que tinham.	Foi um avanço da sociedade reconhecer que a pessoa com deficiência poderia ter capacidade residual, mesmo que reduzida.  Mas, ao mesmo tempo, considerava-se que a deficiência, qualquer que fosse o tipo, eliminava ou reduzia a capacidade da pessoa em todos os aspectos: físico, psicológico, social, profissional etc.
<b>De ± 1960 até ± 1980.</b> “Crianças defeituosas na Grã-Bretanha tem educação	<b>“os defeituosos”.</b> O termo significava “indivíduos com deformidade” (principalmente física).	A sociedade passou a utilizar estes três termos, que focalizam as deficiências em si sem reforçarem o que as

<p>especial” (Shopping News, 31/8/65). No final da década de 50, foi fundada a Associação de Assistência à Criança Defeituosa – AACD (hoje denominada Associação de Assistência à Criança Deficiente). Na década de 50 surgiram as primeiras unidades da Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais - Apae.</p>	<p>“os deficientes”. Este termo significava “indivíduos com deficiência” física, mental, auditiva, visual ou múltipla, que os levava a executar as funções básicas de vida (andar, sentar-se, correr, escrever, tomar banho etc.) de uma forma diferente daquela como as pessoas sem deficiência faziam. E isto começou a ser aceito pela sociedade. “os excepcionais”. O termo significava “indivíduos com deficiência mental”.</p>	<p>pessoas não conseguiam fazer como a maioria. Simultaneamente, difundia-se o movimento em defesa dos direitos das pessoas superdotadas (expressão substituída por “pessoas com altas habilidades” ou “pessoas com indícios de altas habilidades”). O movimento mostrou que o termo “os excepcionais” não poderia referir-se exclusivamente aos que tinham deficiência mental, pois as pessoas com superdotação também são excepcionais por estarem na outra ponta da curva da inteligência humana.</p>
<p><b>De 1981 até ± 1987.</b>  Por pressão das organizações de pessoas com deficiência, a ONU deu o nome de “Ano Internacional das Pessoas Deficientes” ao ano de 1981.  E o mundo achou difícil começar a dizer ou escrever “pessoas deficientes”. O impacto desta terminologia foi profundo e ajudou a melhorar a imagem destas pessoas.</p>	<p>“pessoas deficientes”. Pela primeira vez em todo o mundo, o substantivo “deficientes” (como em “os deficientes”) passou a ser utilizado como adjetivo, sendo-lhe acrescentado o substantivo “pessoas”.  A partir de 1981, nunca mais se utilizou a palavra “indivíduos” para se referir às pessoas com deficiência.</p>	<p>Foi atribuído o valor “pessoas” àqueles que tinham deficiência, igualando-os em direitos e dignidade à maioria dos membros de qualquer sociedade ou país.  A Organização Mundial de Saúde (OMS) lançou em 1980 a Classificação Internacional de Impedimentos, Deficiências e Incapacidades, mostrando que estas três dimensões existem simultaneamente em cada pessoa com deficiência.</p>
<p><b>De ± 1988 até ± 1993.</b>  Alguns líderes de organizações de pessoas com deficiência contestaram o termo “pessoa deficiente” alegando que ele sinaliza que a pessoa inteira é deficiente, o que era inaceitável para eles.</p>	<p>“pessoas portadoras de deficiência”. Termo que, utilizado somente em países de língua portuguesa, foi proposto para substituir o termo “pessoas deficientes”.  Pela lei do menor esforço, logo reduziram este termo para “portadores de deficiência”.</p>	<p>O “portar uma deficiência” passou a ser um valor agregado à pessoa. A deficiência passou a ser um detalhe da pessoa. O termo foi adotado nas Constituições federal e estaduais e em todas as leis e políticas pertinentes ao campo das deficiências. Conselhos, coordenadorias e associações passaram a incluir o termo em seus nomes oficiais.</p>
<p><b>De ± 1990 até hoje.</b>  O art. 5º da Resolução CNE/CEB nº 2, de 11/9/01, explica que as necessidades especiais decorrem de três situações, uma das quais envolvendo dificuldades vinculadas a deficiências e</p>	<p>“pessoas com necessidades especiais”. O termo surgiu primeiramente para substituir “deficiência” por “necessidades especiais”. daí a expressão “portadores de necessidades especiais”. Depois, esse termo passou a ter significado próprio</p>	<p>De início, “necessidades especiais” representava apenas um novo termo. Depois, com a vigência da Resolução nº 2, “necessidades especiais” passou a ser um valor agregado tanto à pessoa com deficiência quanto a</p>

dificuldades não-vinculadas a uma causa orgânica.	sem substituir o nome “pessoas com deficiência”.	outras pessoas.
<b>Mesma época acima.</b> Surgiram expressões como “crianças especiais”, “alunos especiais”, “pacientes especiais” e assim por diante numa tentativa de amenizar a contundência da palavra “deficientes”.	“ <b>pessoas especiais</b> ”. O termo apareceu como uma forma reduzida da expressão “pessoas com necessidades especiais”, constituindo um eufemismo dificilmente aceitável para designar um segmento populacional.	O adjetivo “especiais” permanece como uma simples palavra, sem agregar valor diferenciado às pessoas com deficiência. O “especial” não é qualificativo exclusivo das pessoas que têm deficiência, pois ele se aplica a qualquer pessoa.
<b>Em junho de 1994.</b> A Declaração de Salamanca preconiza a educação inclusiva para todos, tenham ou não uma deficiência.	“ <b>pessoas com deficiência</b> ” e pessoas sem deficiência, quando tiverem necessidades educacionais especiais e se encontrarem segregadas, têm o direito de fazer parte das escolas inclusivas e da sociedade inclusiva.	O valor agregado às pessoas é o de elas fazerem parte do grande segmento dos excluídos que, com o seu poder pessoal, exigem sua inclusão em todos os aspectos da vida da sociedade. Trata-se do empoderamento.
<b>Em maio de 2002.</b> O Frei Betto escreveu no jornal O Estado de S.Paulo um artigo em que propõe o termo “portadores de direitos especiais” e a sigla PODE. Alega o proponente que o substantivo “deficientes” e o adjetivo “deficientes” encerram o significado de falha ou imperfeição enquanto que a sigla PODE exprime capacidade.  O artigo, ou parte dele, foi reproduzido em revistas especializadas em assuntos de deficiência.	“ <b>Portadores de direitos especiais</b> ”. O termo e a sigla apresentam problemas que inviabilizam a sua adoção em substituição a qualquer outro termo para designar pessoas que têm deficiência. O termo “portadores” já vem sendo questionado por sua alusão a “carregadores”, pessoas que “portam” (levam) uma deficiência. O termo “direitos especiais” é contraditório porque as pessoas com deficiência exigem equiparação de direitos e não direitos especiais. E mesmo que defendessem direitos especiais, o nome “portadores de direitos especiais” não poderia ser exclusivo das pessoas com deficiência, pois qualquer outro grupo vulnerável pode reivindicar direitos especiais.	Não há valor a ser agregado com a adoção deste termo, por motivos expostos na coluna ao lado e nesta.  A sigla PODE, apesar de lembrar “capacidade”, apresenta problemas de uso: 1) Imaginem a mídia e outros autores escrevendo ou falando assim: “Os Podes de Osasco terão audiência com o Prefeito...”, “A Pode Maria de Souza manifestou-se a favor ...”, “A sugestão de José Maurício, que é um Pode, pode ser aprovada hoje ...” 2) Pelas normas brasileiras de ortografia, a sigla PODE precisa ser grafada “Pode”. Norma: Toda sigla com mais de 3 letras, pronunciada como uma palavra, deve ser grafada em caixa baixa com exceção da letra inicial.
<b>De ± 1990 até hoje e além.</b> A década de 90 e a primeira década do século 21 e do Terceiro Milênio estão sendo marcadas por eventos mundiais, liderados por organizações de pessoas com deficiência.	“ <b>pessoas com deficiência</b> ” passa a ser o termo preferido por um número cada vez maior de adeptos, boa parte dos quais é constituída por pessoas com deficiência que, no maior evento (“Encontrão”) das organizações de pessoas com deficiência, realizado no Recife em 2000, conclamaram o público a adotar este termo. Elas	Os valores agregados às pessoas com deficiência são: 1) o do empoderamento [uso do poder pessoal para fazer escolhas, tomar decisões e assumir o controle da situação de cada um] e 2) o da responsabilidade de contribuir com seus talentos para mudar a sociedade rumo à

	esclareceram que não são “portadoras de deficiência” e que não querem ser chamadas com tal nome.	inclusão de todas as pessoas, com ou sem deficiência.
--	--	---

**Quadro 5– Aevolução do termo “deficientes”**

Fonte: Sasaki (2003, p.16).

Como se pode perceber no quadro acima, o termo “pessoas portadoras de necessidades especiais” ou apenas “pessoas especiais”, foi um termo que surgiu no início da década de 1990. Com base no histórico das organizações pesquisadas pode-se entender o porquê da nomenclatura utilizada pelos entrevistados da pesquisa. Pautado no período quando se iniciaram os programas, “especiais” pode ser o termo considerado correto, uma vez que as organizações surgiram em 1995 e 2001, quando o termo era amplamente utilizado no contexto nacional.

## 2.5 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL, COMPETÊNCIA DE GESTÃO DA DIVERSIDADE E CERIMONIALISMO

As diferentes formas de diversidade, segundo Cox Jr. e Beale (1996) afetam as interações de trabalho de modo que possuem tanto similaridades quanto divergências. Para tanto, na perspectiva dos autores, a inserção da diversidade necessita de uma aprendizagem específica para a competência que irá depender do grau de composição do sistema social ou dos sistemas nos quais a aprendizagem for aplicada.

Dentro do contexto de gestão da diversidade e mais especificamente quando se trata da inserção da pessoa com deficiência no ambiente organizacional, um novo desafio que se apresenta é a necessidade de desenvolver competências que facilitem a inclusão dessa população de maneira efetiva. Entretanto, segundo Serrano e Brunstein (2011) a prescrição encontrada nos manuais corporativos ou institucionais não são fontes garantidas de que os gestores conseguirão desenvolver as competências necessárias para promover a inclusão. Os autores consideram que a efetividade da inserção da diversidade no ambiente organizacional demanda mudanças culturais e não somente a elaboração de normas e procedimentos para a inclusão, ou seja, a organização precisa desenvolver competências para que possa responder aos desafios e oportunidades decorrentes da promoção da diversidade (SERRANO; BRUNSTEIN, 2011).

Esse fato é considerado importante quando se trata ainda das pessoas portadoras de deficiência, pois no contexto nacional, diferentemente do que ocorre nos Estados Unidos, a

única minoria que possui um respaldo legal para destinação de cotas como forma de inserção do mercado de trabalho são as pessoas com deficiência. A necessidade da inclusão dessa população nas organizações esbarra em diversas especificidades como o tipo e grau de deficiência e o desconhecimento das organizações e gestores sobre a capacidade das pessoas com deficiência devido ao histórico isolamento social. Assim, a inclusão dessas pessoas no ambiente organizacional conforme argumentam Serrano e Brunstein (2011), inclui um processo de aprendizagem como forma de desenvolver novas competências para a gestão da diversidade.

A consideração do processo de aprendizagem necessário para que se possa realizar a inserção da pessoa com deficiência no ambiente de trabalho por meio da inter-relação dos membros organizacionais explicitada por Serrano e Brunstein (2011) pode ser potencializada pelo conhecimento sobre a cultura organizacional. Sobre este ponto, Spataro (2005) argumenta que observar a cultura organizacional pode fornecer esclarecimentos sobre quando e como os indivíduos com deficiência podem ser positiva ou negativamente impactados pela atenção direcionada às suas deficiências.

Na perspectiva de Thomas e Ely (1996), os benefícios de uma força de trabalho diversificados ultrapassam as medidas de resultados financeiros e incorporam aspectos como a aprendizagem, criatividade, flexibilidade, crescimento individual e organizacional, além da possibilidade de um ajuste mais rápido da organização frente às mudanças do mercado. Para tanto, os autores elencam oito condições que contribuem para a organização trabalhar a diversidade para alcançar a aprendizagem organizacional, crescimento e renovação.

- 1- Os líderes devem compreender que a diversidade pode incorporar diferentes perspectivas e abordagens para o trabalho e devem realmente valorizar as diferentes opiniões;
- 2- A liderança deve reconhecer tanto as oportunidades de aprendizagem quanto os desafios que são expressos a partir das diferentes perspectivas presentes na organização;
- 3- A cultura organizacional deve criar uma expectativa de altos padrões de desenvolvimento para todos;
- 4- A cultura organizacional deve estimular o desenvolvimento pessoal;
- 5- A cultura organizacional deve encorajar o debate e apoiar o conflito construtivo;
- 6- A cultura deve despertar um sentimento de valorização por parte dos membros organizacionais;
- 7- A organização deve apresentar uma missão bem articulada e amplamente compreendida;
- 8- A organização deve possuir uma estrutura relativamente igualitária e não-burocrática (THOMAS; ELY, 1996, p. 8. tradução livre).

Para Cox Jr. e Beale (1997) o processo de aprendizagem para a gestão da diversidade possui três fases de desenvolvimento: a consciência; o conhecimento e compreensão; e, a ação e comportamento. A fase de consciência consiste no reconhecimento de que a diversidade tem um efeito genuíno no comportamento organizacional e nos resultados do trabalho e é básico o reconhecimento da necessidade de aprender. A compreensão ocorre por meio da aquisição do conhecimento, uma vez que o indivíduo aprofunda seu conhecimento sobre como e porque a competência de diversidade é importante para o desempenho dos indivíduos, grupo e organização. Na ação, uma vez reconhecida e compreendida a necessidade da competência de diversidade, os indivíduos se mobilizam para efetivamente mudar o comportamento. O desenvolvimento da competência de gestão da diversidade é desenvolvido quando os indivíduos conseguem passar por essas três fases (COX JR.; BEALE, 1997).

Complementarmente, Serrano e Brunstein (2011) enfatizam o papel do *feedback* para o processo de aprendizagem. Segundo as autoras, o *feedback* desempenha um papel importante, pois fornece elementos para o desenvolvimento da aprendizagem por meio da interação diária que proporciona um nível maior de consciência para trabalhar a diversidade e se traduz em novos comportamentos, uma vez que a inclusão consiste em “um processo bilateral no qual todos aprendem juntos, no cotidiano” (SERRANO; BRUNSTEIN, 2011, p. 382).

A partir da perspectiva de aprendizagem, Serrano e Brunstein (2011) desenvolveram um estudo sobre o papel do gestor no processo de gestão e promoção da diversidade de forma dinâmica e estratégica no médio e longo prazo em cinco empresas multinacionais. Os resultados mostram que a inclusão depende da capacidade de compreender a forma como será realizado este processo e a quebra de paradigmas sobre a pessoa com deficiência. Em relação ao desenvolvimento de competências para a gestão da diversidade, o resultado da pesquisa mostrou que apesar da importância atribuída pelos gestores às competências funcionais como a habilidade de executar as tarefas propostas; as competências comportamentais e de ética e valores foram as mais desenvolvidas. Neste conjunto de competências encontra-se o desenvolvimento de atitudes como respeito, humildade e paciência (SERRANO; BRUNSTEIN, 2011).

Para Cox Jr. e Beale (1997), a competência de gestão da diversidade não consiste apenas na aquisição de uma lista de habilidades. A competência de diversidade significa o desenvolvimento de conhecimento extra e um repertório de comportamento necessário para desempenhar tarefas e cumprir as responsabilidades dentro de um contexto de condições

especiais que criam a diversidade. Assim, os autores definem a competência de diversidade como um processo de aprendizagem que leva a uma habilidade para responder efetivamente aos desafios e oportunidades imposta pela presença da diversidade em um determinado sistema social.

Ao desmembrar a definição de competência de diversidade proposta, Cox e Beale (1997) argumentam que a palavra *processo* significa que a competência de diversidade ocorre por meio de uma sequência de passos por meio dos quais indivíduos e organizações se movem de um estado de desconhecimento sobre a diversidade sob a perspectiva de como esta afeta a organização, suas pessoas e seus resultados, além de como mudar seu próprio comportamento considerando seus efeitos neste processo de reconhecimento.

Em seu livro sobre a competência de gestão da diversidade, Cox Jr. e Beale (1997) fazem uma distinção entre competência de diversidade individual e organizacional. No âmbito individual, a competência de diversidade significa aprender para chegar a um estágio em que o indivíduo sabe como mudar seu comportamento pautado na forma como desenvolve suas tarefas diárias e responsabilidades de trabalho e supervisão. Já no nível organizacional, a competência de gestão da diversidade requer a presença de duas condições interdependentes: possuir uma grande proporção de membros que são competentes e ter uma infraestrutura apropriada para que possa sustentar os indivíduos que buscam mostrar competência em administrar a diversidade.

Para Cox e Beale (1997) quando um indivíduo tem trabalhado por meio de um processo de aprendizagem em diversas áreas de sua atividade de trabalho, este desenvolverá um alto nível de competência para a gestão da diversidade. Portanto, a partir do reconhecimento da necessidade de inserção das pessoas com deficiência e um maior conhecimento sobre as especificidades dessa população, a organização pode desenvolver competências que contribuam para que a partir das novas perspectivas desenvolvidas pelos membros organizacionais consiga realizar uma gestão da diversidade efetiva. O presente trabalho joga luzes sobre a competência de gestão da diversidade na dimensão organizacional.

A partir do que foi apresentado anteriormente, pode-se considerar que as pressões sofridas para que as organizações entrem em consonância com seu ambiente conduzem estas a desenvolverem formas de se adequarem a nova realidade. Ainda que as organizações tentem não divergir de sua forma de atuação partindo para um processo de *decoupling*, estas precisam desenvolver mecanismos para que o descolamento entre as pressões institucionais e o desempenho de suas atividades seja legitimado.



Neste aspecto, cabe refletir sobre como as organizações mediante tal contexto ambiental, ao utilizarem mecanismos de respostas como o *decoupling* e a lógica da confiança afetam o desenvolvimento de competências organizacionais. Ainda considerando o cerimonialismo, é interessante investigar de que forma o processo de AO poderia ser comprometido e assim afetar e explicar o grau da competência organizacional (considerada como variável e dinâmica).

No desenvolvimento da articulação das categorias apresentadas o desencadeamento dos conceitos pode ser considerado da forma como se segue. O processo de investigação sobre o impacto do cerimonialismo no processo de aprendizagem e desenvolvimento de competências inicia-se a partir da identificação dos eventos que levaram a organização a adotar uma estrutura considerada validada socialmente.

Como forma de responder a estes eventos, é preciso que a organização engaje-se em um processo de aprendizagem organizacional para que possa desenvolver as competências necessárias para trabalhar um determinado aspecto organizacional (por exemplo: gestão da diversidade). A AO nesta perspectiva pode ser considerada um processo de mudança transformacional a partir da criação, utilização e institucionalização do conhecimento que envolve os níveis individuais, grupais e organizacionais (TAKAHASHI, 2007).

Ao surgirem novas demandas, a organização passa por um processo de mudança como forma de responder às regras institucionais e assim, adaptar sua estrutura e atividades. O estudo do processo de mudança contribui para compreender como ocorre o processo de AO que possui um caráter dinâmico e integrador uma vez que diante de novas demandas, as organizações precisam desenvolver a capacidade de mudar a si mesmas. Para tanto, as organizações precisam estar atentas sobre o modo como respondem ao ambiente, pois algumas vezes estas não conseguem realizar o processo de adaptação com eficiência e esbarram na dificuldade de incorporar princípios e metodologias novas, o que acaba por restringir sua capacidade de reagir às mudanças que se fazem necessárias (ANTONELLO, 2005).

Para que os indivíduos permaneçam desempenhando suas atividades por meio das rotinas já conhecidas e institucionalizadas apesar de incorporarem as regras impostas pelo ambiente, estes podem continuar a desempenhar seus papéis sem que nenhuma mudança possa ser observada em seu comportamento. Assim, constroem lacunas entre as estruturas formais e as reais atividades de trabalho. Esse processo é definido por Meyer e Rowan (1977) como cerimonialismo e, em sua lógica de atuação faz com que os indivíduos se envolvam em

uma coordenação informal como forma de manter atividades técnicas em funcionamento ao mesmo tempo em que evitam o embaraço público por não declarar que não seguem as regras institucionais. Para manter a estrutura descolada das regras institucionais, tanto membros organizacionais quanto atores externos cooperam para o desempenho dessas práticas.

Dessa forma, os indivíduos sustentam a confiança na organização e reforçam a existência do mito racionalizado dentro do contexto organizacional (MEYER; ROWAN, 1977). Essa dinâmica pode ser relevante para que se compreenda como as organizações adotam procedimentos para enfrentar as pressões do governo e da sociedade a fim de serem consideradas legítimas e se compreenda como esta dinâmica intervém no processo de AO que por sua vez, impacta no grau da competência organizacional desenvolvida.

Por fim, considera-se que é preciso a mobilização das diferentes esferas sociais para que a inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho seja efetivada e que as organizações trabalhem a inclusão não somente visando o cumprimento à legislação do trabalho. Como visto nesta seção, a gestão da diversidade pode incorporar diferentes perspectivas sobre o que é “ser diferente”. Como a gestão de uma força de trabalho diversa pode ser efetiva ou não dependendo do modo como a organização vê e promove a inclusão.

Isso não é diferente quando se trata das pessoas com deficiência. Dessa forma, um dos principais requisitos para a gestão da diversidade é a ampliação do conhecimento sobre o que é a deficiência e como visões diferentes podem contribuir para que se promovam discussões e esclarecimentos sobre as dificuldades e potencialidades de incluir pessoas com deficiência no mercado de trabalho.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo apresentam-se de modo mais detalhado os procedimentos metodológicos que norteiam este estudo. O capítulo aborda em um primeiro momento a especificação do problema de pesquisa e as questões de pesquisas que nortearão o estudo. Em seguida é apresentado o mapa conceitual em que a pesquisa está pautada e as definições das categorias analíticas propostas para a consecução do estudo. Por fim, descreve-se a delimitação e o delineamento do *design* de pesquisa sobre a forma como a coleta, tratamento e análise dos dados foram desenvolvidos.

#### 3.1 ESPECIFICAÇÃO DOS OBJETIVOS DE PESQUISA

O objetivo desse estudo é analisar como o cerimonialismo afetou o processo de aprendizagem organizacional no desenvolvimento da competência de gestão da diversidade em duas organizações do setor supermercadista de Curitiba – PR.

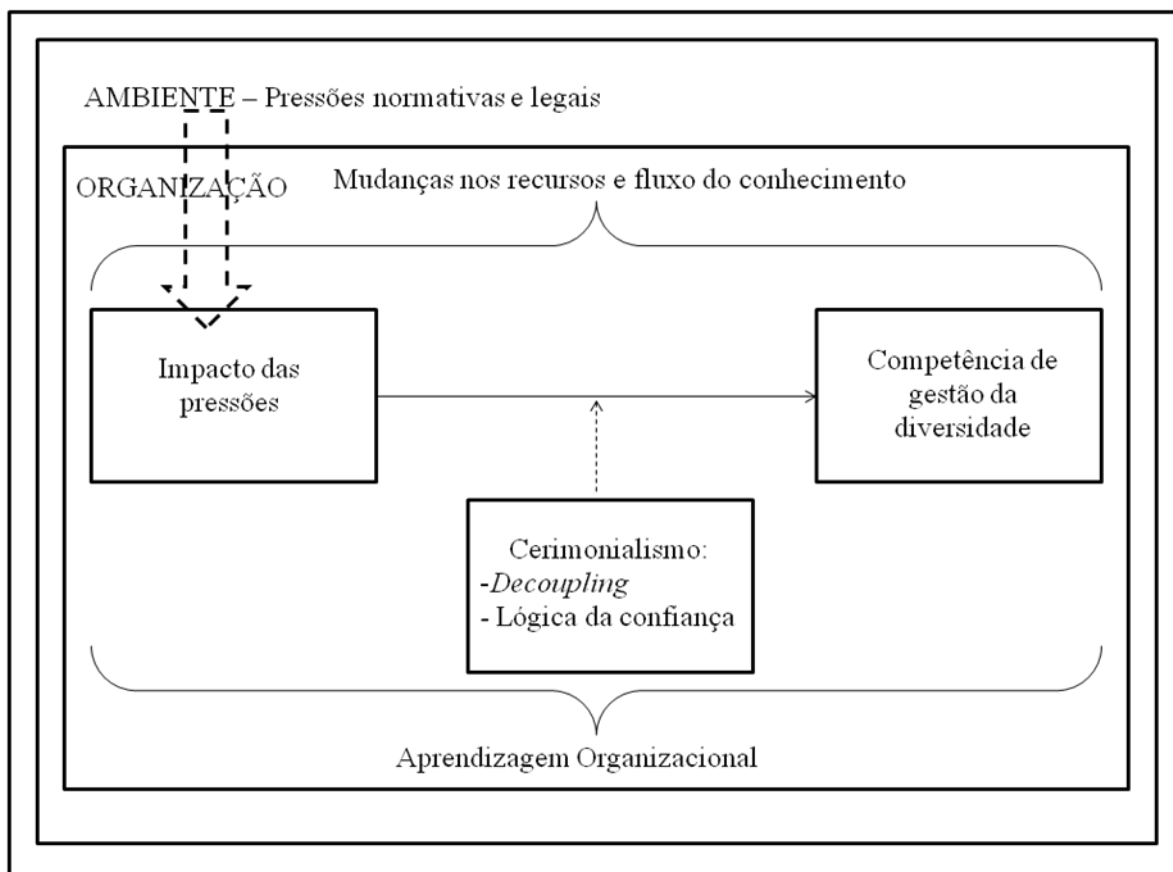
##### 3.1.1 Perguntas de Pesquisa

Em face ao problema de pesquisa e o objetivo do estudo, foram elaboradas as seguintes perguntas de pesquisa, para investigar o processo de aprendizagem organizacional que resultou no desenvolvimento da competência atual de gestão da diversidade das organizações em estudo.

- Qual o nível de competência de gestão da diversidade nas organizações escolhidas para o estudo?
- Quais as mudanças ocorridas nos recursos das organizações assim como no fluxo do conhecimento relacionado à gestão da diversidade?
- Como o cerimonialismo se manifesta (ou não) na gestão da diversidade por meio do *Decoupling* e da Lógica da Confiança?
- Como se deu o processo de aprendizagem organizacional no desenvolvimento da competência de gestão da diversidade nas duas organizações do setor supermercadista de Curitiba – PR, considerando a interveniência do cerimonialismo?

## Mapa conceitual da pesquisa

O mapa conceitual apresentado na figura 6 foi utilizado para o desenvolvimento do estudo como forma de constructo. A figura, elaborada a partir dos conceitos encontrados na literatura, representa a estrutura na qual se pautará o estudo.



**Figura 6 – Mapa conceitual da pesquisa**

Fonte: Elaborado pela autora.

A figura 6 mostra o mapa conceitual da pesquisa. Neste mapa, há o pressuposto subjacente de que eventos externos à organização influenciam a prática da gestão da diversidade pelas organizações e que o cerimonialismo, a partir do processo de *decoupling* e lógica da confiança são categorias intervenientes que impactam no desenvolvimento de competências para trabalhar com a gestão da diversidade. O grau de desenvolvimento da competência de gestão da diversidade é resultante do processo de AO, assim como a AO conduz ao desenvolvimento da competência organizacional.

### 3.2 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL DAS CATEGORIAS UTILIZADAS

#### **Competência organizacional**

**Definição constitutiva** – A competência organizacional pode ser considerada uma propriedade da organização que a habilita a realizar algo. Dessa forma, a competência de uma organização pode ser vista em termos de quão bem esta desempenha suas atividades em comparação aos seus competidores. O resultado do desempenho das atividades é decorrente da capacidade da organização em articular seus recursos, produtos e serviços. A competência pode ser melhor identificada quando pensada em termos de uma variável do que um atributo que a organização possui (MILLS *et al.*, 2002).

**Definição operacional** – Para avaliar o nível de competência das organizações estudadas, foi utilizado o modelo desenvolvido por Mills *et al.* (2002), no qual analisa-se o nível de competência organizacional a partir da comparação com seus competidores. Assim, para a fase inicial de identificação das competências organizacionais, o modelo (Quadro 4) foi apresentado aos entrevistados de modo que estes pudessem apontar, a partir de sua visão, o nível de competência de sua organização para trabalhar com a gestão da diversidade. Em um segundo momento, a perspectiva sobre o nível de competência apontado pelos participantes da pesquisa foi confrontada com as respostas das entrevistas a fim de conferir a avaliação preliminar realizada e ajustar, caso fosse necessário, os resultados.

<b>Desempenho da organização</b>	<b>Bem abaixo da média da indústria</b>	<b>Abaixo da média da indústria</b>	<b>Média da indústria</b>	<b>Comparável ao nível do melhor</b>	<b>Liderança indisputável</b>
<b>Força ou fraqueza</b>	Significante fraqueza	Fraqueza	Nem força, nem fraqueza	Força	Significante força
<b>Competência</b>	Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito alta

**Quadro 4: Competência comparada aos competidores**

Fonte: Adaptado de Mills *et al.* (2002).

#### **Aprendizagem organizacional**

**Definição constitutiva** – AO consiste em um “processo de mudança transformacional, envolvendo os vários níveis (indivíduos, grupos e organização), pelo qual se dá a criação, utilização e institucionalização do conhecimento. Ela opera no âmbito coletivo, abrangendo aspectos cognitivos, comportamentais e culturais” (TAKAHASHI, 2007, p.88).

**Definição operacional** – A análise do processo de aprendizagem organizacional partiu da identificação dos eventos que levaram à implementação do programa de gestão da

diversidade, a identificação do processo de mudanças ocorridas na articulação dos recursos ao longo do tempo e a identificação do fluxo do conhecimento, por meio das narrativas dos participantes da pesquisa. O processo de aprendizagem organizacional foi analisado por meio de entrevistas com os participantes, observação não-participante e da análise dos dados secundários.

### **Cerimonialismo**

**Definição constitutiva** – O cerimonialismo é definido como a adoção simbólica de políticas, programas e práticas como forma de manter a conformidade com as regras institucionalizadas no ambiente no qual a organização se insere mesmo que estas não atendam aos critérios de eficiência (MEYER; ROWAN, 1977).

**Definição operacional** – O cerimonialismo foi analisado por meio de dois mecanismos:

#### **a) *Decoupling***

**Definição constitutiva** – São ações tomadas pela organização para que a conformidade com os mitos seja mantida como forma de assegurar sua legitimidade, ao mesmo tempo em que esta se engaja em atitudes que sustentem uma dimensão cerimonial, construindo lacunas entre as estruturas formais e as reais atividades de trabalho (MEYER; ROWAN, 1977).

**Definição operacional** – na análise do *decoupling* buscou-se comparar no discurso dos entrevistados as ações que indicassem a realização de um programa de gestão da diversidade. Assim, analisou-se a busca da legitimidade contida nessas ações em contraste com o modo como a prática acontece na realidade a partir da observação de aspectos que evidenciassem a dissociação entre o que era divulgado e o que acontecia nas práticas cotidianas. Foi operacionalizado por meio da análise de conteúdo de entrevista semiestruturadas e observação não participativa.

#### **b) *Lógica da confiança***

**Definição constitutiva** – Consiste na crença entre os membros organizacionais de que a estrutura adotada pela organização, mesmo descolada da forma como as atividades são desenvolvidas é suficiente para transmitir a confiança em relação à sua adequação aos aspectos institucionalizados. Assim, a coordenação informal consiste em manter atividades técnicas em funcionamento ao mesmo tempo em que evitam o embaraço público por não declarar que não seguem as regras institucionais (MEYER; ROWAN, 1977).

**Definição operacional** – para a apreensão do mecanismo da lógica da confiança foi realizada a observação de inconsistências e anomalias evidenciadas nos discursos dos membros organizacionais sobre as práticas e ações voltadas à gestão da diversidade. Foi operacionalizado por meio da análise de conteúdo de entrevista semiestruturadas e observação não participativa.

### 3.2.1 Definição de Outros Termos Relevantes

#### **Diversidade**

**Definição** – conceito multidimensional, uma vez que seu significado pode abranger as diferenças individuais em nível étnico-racial, do gênero, da orientação sexual, da geração, da classe social, das capacidades físicas, da família, da religião, regional, profissional, político e de outras afiliações pessoais. Estas características geralmente estão categorizadas como sendo visíveis e invisíveis. Considera-se desse modo, que a diversidade se refere às formas nas quais os indivíduos diferem-se uns dos outros em termos de bases pessoais e em aspectos relacionados às características da organização na qual atuam (GOMES *et al.*, 2008).

#### **Evento**

**Definição** – algo desencadeado de modo imprevisto, não programado, mas tem importância para o sucesso da atividade produtiva. São em torno desses eventos que se recolocam as intervenções humanas mais complexas e importantes, ou seja, ao confrontar o evento, o indivíduo mobiliza suas capacidades de forma a desenvolver uma solução para o problema e, por meio desta reflexão, aprende a responder às modificações do ambiente. Sob o foco organizacional, o evento consiste em um imprevisto impingido pelo ambiente em que se faz necessário mobilizar as atividades de inovação (ZARIFIAN, 2001).

#### **Gestão da diversidade**

**Definição** – A gestão da diversidade efetiva considera os aspectos individuais que permeiam as pessoas que compõe a organização por meio da integração e identificação dos indivíduos com a organização ao mesmo tempo em que se promove sistema de gestão de recursos humanos como forma de potencializar a contribuição desses funcionários para a efetivação dos objetivos da organização, sem que haja qualquer tipo de discriminação. Para tanto, em busca dos objetivos organizacionais é necessário que se estabeleça um ajuste da cultura

organizacional, valores, sistemas e processos empreendidos pela organização como forma de empregar seus recursos humanos da melhor forma possível (ULRICH, 2003).

### **Competência de gestão da diversidade**

**Definição** – Resulta em um processo de aprendizagem que leva a uma habilidade para responder efetivamente aos desafios e oportunidades imposta pela presença da diversidade em um determinado sistema social (COX; BEALE, 1997).

### **Conhecimento organizacional**

**Definição** – O conhecimento organizacional pode ser considerado como o resultado de processos sociais interativos e controversos, ainda que tais processos estejam encobertos ou escondidos em artefatos e configurações organizacionais aparentemente estabelecidos. O conhecimento organizacional pode ser retratado com maior clareza como uma junção de processos que se estabelece por meio contínuas transformações e reconfigurações (LANZARA; PATRIOTTA, 2001). Seu fluxo envolve a criação, utilização e institucionalização do conhecimento (PATRIOTTA, 2003).

## **3.3 DELIMITAÇÃO E *DESIGN* DA PESQUISA**

Esta pesquisa objetiva analisar o processo de aprendizagem organizacional no desenvolvimento da competência atual de gestão da diversidade em duas organizações do setor supermercadista da cidade de Curitiba, considerando a interveniência do cerimonialismo. Assim, com o objetivo de responder ao objetivo proposto pelo estudo é preciso que o pesquisador faça um delineamento metodológico adequado como forma de responder ao problema de pesquisa.

### **3.3.1 Delineamento da Pesquisa**

A delimitação de um estudo pode ser considerada a demarcação pela qual o pesquisador caracteriza sua pesquisa. Neste momento é que se elucidam os pontos que serão abordados durante a pesquisa e quais serão deixados fora. Os pontos referentes a essa etapa podem ser elencados como aqueles que procuram caracterizar o processo metodológico a ser



utilizado, como por exemplo, as variáveis em estudo; o corte da pesquisa; os pontos abordados e os fatos que serão objetos de investigação (VERGARA, 2007).

Considerando a pergunta de pesquisa e com base na descrição acima sobre as características do delineamento de pesquisa, o estudo desenvolvido pode ser caracterizado como de natureza qualitativa, do tipo descritivo, de abordagem interpretativa, de corte transversal e aproximação longitudinal (NEUMAN, 1999). Foi adotado o método de estudo de casos comparativo (YIN, 2005), com a utilização da análise de conteúdo para a interpretação dos dados. O nível de análise foi organizacional.

A pesquisa de cunho qualitativo segundo Martins e Theóphilo (2007) é utilizada nas ciências humanas e sociais a partir da necessidade do pesquisador em aprofundar em aspectos referentes ao ambiente no qual o fenômeno a ser estudado se encontra inserido. A natureza qualitativa da pesquisa de acordo com Barros e Lehfeld (1990) é constituída por estudos onde os dados obtidos são apresentados de modo verbal, oral, bem como em forma de discurso. Sua principal característica é a descrição, uma vez que neste tipo de pesquisa, um detalhe pode se apresentar como elemento essencial para que o pesquisador possa compreender a realidade de seu foco de estudo (MARTINS; THEÓPHILO, 2007).

A abordagem qualitativa em pesquisas, na perspectiva de Martins e Theóphilo (2007), a partir do ponto de vista teórico, pode ser justificada quando:

- Dispõe-se de pouca informação a respeito do assunto a ser pesquisado, sendo necessário explorar o conhecimento que as pessoas têm com base em suas experiências ou senso comum.
- O fenômeno específico a ser estudado só pode ser captado através da observação e/ou interação, ou quando o que se quer conhecer é o funcionamento de uma estrutura social, sendo necessário estudo de um processo.
- Deseja-se compreender aspectos psicológicos (MARTINS; THEÓPHILO, 2007).

A partir das explicações desenvolvidas pelos autores, pode-se considerar que este trabalho se justifica como uma pesquisa de natureza qualitativa, uma vez que para cumprir o objetivo de pesquisa é preciso buscar maiores clarificações sobre os aspectos relacionados ao processo de aprendizagem organizacional, bem como os fatores que impactam no desenvolvimento das competências, considerando a interveniência do cerimonialismo.

A pesquisa do tipo descritiva na concepção de Triviños (1987) tem por objetivo descrever criteriosamente os fatos e fenômenos de determinada realidade de forma a obter informações a respeito daquilo que já se definiu como problema e/ou oportunidade a ser

investigada. Estas pesquisas são fundamentadas na interpretação das próprias ideias dos sujeitos da pesquisa por intermédio de associações de ideias. Outra característica da pesquisa descritiva é que esta não possui o caráter de explicar os fenômenos descritos (VERGARA, 2007). No entanto, o pesquisador precisa ter o cuidado de não distorcer os fatos relatados, desta forma ele apenas fará uma síntese das ideias expostas procurando compreendê-las profundamente e em sua íntegra.

Este estudo como citado anteriormente, tem um enfoque de aproximação longitudinal, uma vez que para apreender o fenômeno do desenvolvimento de competências, é preciso que se obtenham informações ao longo do tempo (NEUMAN, 1999). Assim, o estudo pode ser considerado um retrospecto sobre como o fenômeno pode ser identificado atualmente e como ele foi construído ao longo do tempo. O corte transversal ocorreu no ano de 2012, quando encerra-se a fase de coleta de dados (VERGARA, 2007; COOPER; SCHINDLER, 2003). A aproximação longitudinal da Casa Fiesta se deu desde o ano de 2001 quando foi inaugurado o empreendimento. A aproximação do Festival foi de 2003 a 2012, quando os atuais donos adquiriram a rede supermercadista.

A estratégia utilizada para o encaminhamento da pesquisa é o estudo de caso, pois esta pesquisa tem por objetivo investigar dentro de seu contexto natural de forma aprofundada e intensa (MARTINS; THEÓPHILO, 2007). O estudo de caso é um método que consiste no estudo de uma determinada unidade social a partir de uma perspectiva aprofundada sobre o fenômeno a ser observado, de modo a possibilitar um melhor entendimento acerca da realidade social. No estudo de caso, o pesquisador não possui o controle dos eventos e variáveis, tendo como papel a descrição, compreensão e interpretação dos fatos e fenômenos encontrados no processo de coleta dos dados (MARTINS; THEÓPHILO, 2007).

Na perspectiva de Yin (2005), um estudo de caso pode ser caracterizado como uma abordagem para se olhar a realidade social, pois organiza dados sociais de modo a preservar o caráter unitário do objeto social estudado. Dessa forma, este tipo de estudo procura responder a questões específicas desta unidade de análise escolhida pelo pesquisador que compreende e interpreta uma situação em profundidade de acordo com os significados atribuídos pelos participantes envolvidos. Como se trata de uma investigação aprofundada possui um caráter particularista, o que impede sua generalização.

Vale ressaltar que a condução de um estudo de caso qualitativo teve sua escolha pautada no problema de pesquisa investigado e seus objetivos. Neste caso, dentro do âmbito deste trabalho, a proposta foi investigar como ocorreu o processo de AO e o desenvolvimento

de competências, considerando a interveniência do cerimonialismo em duas organizações que possuíam a gestão da diversidade.

Nesta pesquisa é adotado o estudo de caso comparativo que tem por objetivo seguir uma lógica de replicação e não de amostragem. Assim, estudos de caso comparativo podem fornecer resultados similares ou contraditórios que podem ser previstos no princípio da investigação (YIN, 2005). Assim, o estudo de caso comparativo é relevante para expor aspectos do fenômeno.

Tomando por base Triviños (1987), este trabalho pode ser caracterizado como um estudo de caso comparativo ao se considerar a possibilidade de estabelecer comparações entre dois casos que possuem enfoques específicos. Por se tratar de uma inter-relação entre categorias pouco estudadas na literatura como o caso dos construtos de AO e cerimonialismo, o estudo do fenômeno por meio deste procedimento técnico de pesquisa pode revelar aspectos diferentes sobre este enfoque. Assim, o estudo de caso comparativo possui por característica a descrição, explicação e comparação por justaposição os fenômenos observados.

Vale destacar que os programas elaborados pelas duas organizações em estudo foram fundados por um mesmo empreendedor – o primeiro proprietário do Festival que posteriormente fundou a Casa Fiesta. Todavia, este fato só foi esclarecido ao longo do processo de coleta de dados quando se deu uma proximidade maior entre a pesquisadora e os membros organizacionais das duas organizações.

Por fim, considera-se que no caso deste trabalho foi identificado que as organizações participantes possuíam casos contrastantes e o estudo de caso comparativo foi adotado, pois o contraste entre as organizações possuíam um potencial maior para explicar o fenômeno.

### **3.3.2 Delimitação dos Casos**

Como apresentado anteriormente, a estratégia escolhida para a consecução deste estudo foi o estudo de casos comparativo (YIN, 2003). Assim, em uma pesquisa qualitativa sua preocupação não é comprovar ou validar hipóteses e sim aprofundar o conhecimento. Para isso, foram escolhidas duas organizações do setor supermercadista da cidade de Curitiba – PR.

Segundo Honda (2012), o setor supermercadista no Brasil conta com mais de 81,1 mil lojas e aproximadamente 20 milhões de metros quadrados de área de vendas, sendo um dos setores que mais empregam no país. Este setor foi escolhido devido à necessidade de

encontrar organizações que possuíssem programas de gestão da diversidade, pois apesar da exigência legal de inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, algumas organizações ainda não conseguem realizar a contratação dessas pessoas na porcentagem exigida pela lei.

Na cidade de Curitiba segundo Puglia (2010), além da atuação das três grandes redes multinacionais estabelecidas no país, a cidade conta ainda com a participação de importantes redes regionais do Paraná e do Sul do país que se encontram entre as 15 maiores redes segundo o Ranking ABRAS, da Associação Brasileira de Supermercados. O *ranking* consiste em uma pesquisa entre a ABRAS e a empresa de pesquisa Nielsen. Os dados são fornecidos pelas empresas que aceitam participar da pesquisa e o ranking é composto a partir do faturamento anual fornecido pelas organizações participantes. Em 2009 a cidade contava com 1.147 lojas de autosserviço (PUGLIA, 2010).

### **3.3.3 Critério Para a Seleção dos Casos**

Os critérios utilizados para a seleção dos casos foi primeiramente a escolha de organizações que estivessem vivenciando o fenômeno em análise, no caso, a gestão da diversidade. O segundo critério foi a disponibilidade de participar da pesquisa e o terceiro foi a aceitabilidade das organizações.

A partir da observação das práticas de gestão da diversidade em alguns setores da economia na cidade de Curitiba, pôde-se perceber que o setor supermercadista era um dos que apresentavam uma política de inserção de pessoas com deficiência claramente explicitada em suas estratégias de contratação. Assim, após uma pesquisa preliminar nos sítios de organizações supermercadistas que atuavam em Curitiba para conhecer quais organizações mantinham programas de contratação de pessoas com deficiência, foram contatadas via telefone e via e-mail quatro organizações que explicitavam políticas de inserção da diversidade.

Deste grupo preliminarmente escolhido, apenas duas aceitaram participar da pesquisa. Um fator facilitador em uma das organizações foi o conhecimento preliminar da pesquisadora sobre as práticas de gestão da diversidade existentes, uma vez que esta já conhecia alguns membros do departamento de Recursos Humanos.

Na outra organização foi realizado um contato preliminar por telefone e marcada uma reunião com a pessoa responsável pelo departamento de Recursos Humanos para que fosse

apresentado o objetivo da pesquisa. Após o repasse das informações sobre a solicitação para a execução da pesquisa à diretoria, foi encaminhada uma carta de solicitação formal para o início das entrevistas. Desta forma, as duas organizações selecionadas foram: Casa Fiesta e Festival.

### **3.3.4 Coleta de dados**

A condução de uma pesquisa que utiliza como método o estudo de caso, para Duarte (2005), pode-se utilizar seis fontes principais de dados, a saber, documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta ou participante e artefatos físicos. Nenhuma destas fontes de dados possui vantagem sobre a outra, pois a escolha da fonte é pautada nos objetivos que se quer alcançar com a pesquisa. Para a efetivação deste estudo optou-se pela coleta de dados por meio de pesquisa documental, observação não participante e entrevistas.

Na pesquisa social, a análise documental pode ser considerada tanto um método quanto uma técnica: “[m]étodo porque pressupõe o ângulo escolhido como base de uma investigação. Técnica porque é um recurso que complementa outras formas de obtenção de dados [...]” (MOREIRA, 2005).

Segundo Fachin (2001, p. 152) a pesquisa documental pode ser compreendida como um processo de “coleta, classificação, seleção difusa e utilização de toda espécie de informações, compreendendo também as técnicas e métodos que facilitam a sua busca e identificação”. O documento em uma pesquisa pode ser considerado qualquer informação por meio da qual se busca evidências acerca do fenômeno a ser investigado. O uso da documentação torna-se relevante, uma vez que esta contribui para a confirmação das evidências obtidas por meio de outras fontes de dados. Entretanto, seu uso deve ser feito com cuidado, pois não se pode considerar um documento como fonte única e verídica de um evento pelo fato de que este pode indicar resultados que por vezes não configuram a realidade (DUARTE, 2005).

Na pesquisa documental foram utilizados documentos internos de uma das organizações que forneceu a lista de seu quadro de funcionários com deficiência, bem como informações sobre o tempo na organização e a função desempenhada (Anexo 01). Outras fontes de informação documental foram obtidas por meio dos sítios das organizações pesquisadas, informações de revistas voltadas ao setor supermercadista e consultas à Constituição Federal sobre as leis que regem a contratação de pessoas com deficiência.

A observação-não participante ocorreu concomitantemente ao processo de condução das entrevistas, ou seja, eram alternados períodos onde se realizavam as entrevistas e períodos de observação não participante. Dessa forma, devido ao compromisso e às atividades desenvolvidas pelos participantes da pesquisa quando estes não tinham a oportunidade de disponibilizar um tempo para a condução das entrevistas, eram realizadas as observações não-participantes.

As observações não-participantes foram realizadas nas duas organizações estudadas predominantemente no setor de frente de caixa onde se concentra a maior parte dos indivíduos que participavam do programa de gestão da diversidade e existe maior interação entre os membros organizacionais. Cabe destacar que algumas observações foram realizadas no setor administrativo, entretanto poucas informações foram obtidas neste setor devido a pouca interação entre as pessoas com deficiência e os outros funcionários.

A inserção permitiu também verificar como ocorriam as rotinas de trabalho e a estrutura física das duas organizações e que foram utilizadas para a análise dos dados. Para o registro e coleta de dados referentes ao processo de observação não participante foi utilizado um diário de campo onde foram realizadas as anotações sobre as ações e comportamentos observados.

Esta estratégia foi importante como fonte de coleta de dados, pois permitiu à pesquisadora compreender como as atividades e relações entre os membros organizacionais eram estabelecidas. Ao se deparar com um fato que não compreendesse, a entrevistadora tinha a oportunidade de questionar posteriormente aos participantes da pesquisa no momento da entrevista. A explicação fornecida pelos entrevistados contribuiu para a compreensão da dinâmica organizacional e possibilitou utilizar as informações observadas no cotidiano das atividades na triangulação dos dados.

A etapa da observação não participante foi necessária para que se pudesse observar o comportamento dos membros organizacionais durante a execução de suas atividades como forma de analisar comportamentos que denotassem o aspecto cerimonial em relação ao tratamento e convivência dos membros organizacionais e os funcionários participantes do programa de gestão da diversidade.

Em relação ao processo sistemático de coleta de dados por meio de entrevistas, sua efetividade segundo Yin (2005), passa por critérios como a necessidade de seguir uma linha própria de investigação que reflita o protocolo do estudo de caso, bem como a construção de questões de forma não tendenciosa que atenda às necessidades da linha de investigação.

Marconi e Lakatos (2007, p. 278) consideram que a entrevista é um dos instrumentos básicos para o pesquisador no processo de coleta de dados e seu uso pode ser considerado em função da necessidade deste em “conhecer o significado que o entrevistado dá aos fenômenos e eventos de sua vida cotidiana, utilizando seus próprios termos”.

Na condução da investigação do problema de pesquisa proposto por este estudo foi utilizada a entrevista em profundidade (DUARTE, 2005), uma vez que o objetivo foi explorar o assunto na busca por uma maior profusão de respostas e uma maior riqueza de dados para análise do fenômeno estudado. Para tanto, foi feito uso de entrevistas semiestruturadas que tiveram como ponto de partida para sua formulação o problema de pesquisa. A vantagem do uso desse modelo de entrevista segundo o autor acima citado se relaciona ao fato de que esta possibilita criar uma estrutura comparativa entre respostas e resultados como forma de sistematizar as informações colhidas no campo.

Assim, após a elaboração do instrumento de pesquisa (Apêndice 01), sua validação foi realizada a partir de sua submissão a um pré-teste que consiste numa validação da entrevista a fim de verificar possíveis dúvidas ou dificuldades de compreensão do instrumento. No caso deste estudo, a validação do instrumento de pesquisa foi realizada pelo método de juízes e a realização de entrevista de pré-teste. O método de validação por juízes consiste na apresentação do instrumento de pesquisa a pesquisadores. Assim, após a discussão sobre as questões elencadas para o desenvolvimento da pesquisa foi realizada sua adequação tanto em termos de linguagem como forma de aproximar e facilitar o entendimento das questões por parte dos entrevistados, quanto em relação ao teor das questões para que o questionário fosse adequado à proposta teórica do estudo.

Para a entrevista de pré-teste foi escolhido o membro de uma das organizações para verificar se a forma como estava estruturado o instrumento de pesquisa era compreensível. Verificou-se que não era preciso realizar profundas modificações no instrumento. Neste caso, as modificações no instrumento de pesquisa foram em relação ao ordenamento das questões e substituições de termos para que o instrumento fosse adaptado à linguagem utilizada pelos membros organizacionais. Assim, considerando que as mudanças não afetaram o conteúdo da entrevista, esta foi incorporada aos dados da pesquisa empírica. Percebeu-se que o método de juízes contribuiu para que o instrumento fosse construído de forma a abarcar todos os elementos necessários para responder a pergunta de pesquisa e diminuir adequações do instrumento.

O critério de escolha dos membros organizacionais a serem entrevistados foi realizado em função da área de atuação dentro das organizações e sua participação no processo de implantação e condução do programa de gestão da diversidade. Como houve uma abertura das organizações e ajuda para a identificação de pessoas-chave para serem entrevistadas, o processo foi mais conciso, o que contribuiu para que houvesse um melhor aprofundamento dos temas pertinentes à pesquisa e coleta de dados.

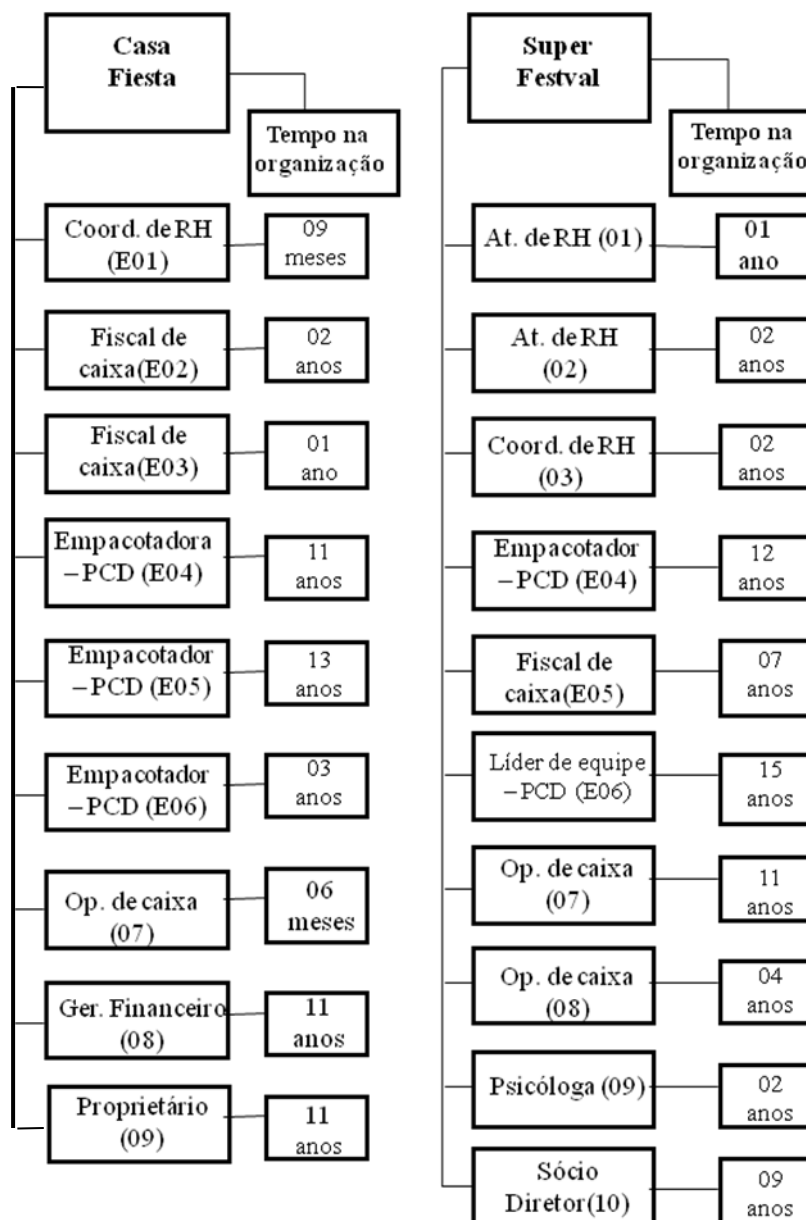
As pessoas com deficiência no quadro-síntese (Figura 7) dos participantes da pesquisa foram identificadas por meio da sigla PCD (pessoa com deficiência). As entrevistas realizadas com os funcionários com deficiência foram necessárias, pois por meio das respostas foi possível identificar ações que levam a verificar a presença do cerimonialismo por meio do cruzamento das respostas das pessoas com deficiência e dos outros entrevistados. Caso a pessoa com deficiência informasse que ninguém a ajuda dentro da organização ou que só se relaciona com outras pessoas com deficiência poder-se-ia perceber que a socialização não foi realizada com efetividade e também verificar atitudes onde os entrevistados procuram dar a resposta politicamente correta.

O questionário precisou ser sucinto, pois a maioria das pessoas com deficiência que trabalham nas organizações possui deficiência intelectual, além disto, existe o fato de que alguns poderiam ficar inibidos por estarem na presença de uma pessoa estranha. Este foi um fator limitante nesta etapa da pesquisa empírica.

Na Casa Fiesta foram realizadas nove entrevistas. Dentre os participantes, dois membros não permitiram a gravação. Nestes casos, o conteúdo das entrevistas foi anotado pela pesquisadora no decorrer do processo de entrevista. Entretanto, ressalta-se que as anotações diminuem a riqueza de dados que poderia ter sido obtida, pois a transcrição concomitante à entrevista limitou anotações e outras observações. Após o encerramento foi realizada uma síntese com o conteúdo das entrevistas de acordo com as questões contidas no instrumento de pesquisa. Totalizaram-se aproximadamente 5 horas de gravação, 51 páginas de transcrições literais, 17 páginas de transcrições não literais que incluem as anotações das entrevistas não gravadas, da observação não participante e do diário de campo.

As 10 entrevistas realizadas no Festival foram gravadas com a concordância dos participantes. Obteve-se um tempo de gravação de aproximadamente 7 horas, 75 páginas de transcrições literais, 20 páginas de transcrições não literais de anotações realizadas durante as entrevistas, observação não participante e diário de campo. As entrevistas e a observação não participante foram realizadas entre os meses de outubro e novembro de 2012.





**Figura 7** – Participantes da pesquisa e cargos  
**Fonte:** Elaborado pela autora

Finalizado o processo de coleta dos dados, a interpretação tanto dos dados primários como secundários ocorreram por meio da técnica de análise de conteúdo.

### 3.3.5 Tratamento e análise de dados

Considerando o delineamento da pesquisa, foram utilizados fontes de dados primários e secundários. Os dados primários foram coletados por meio das entrevistas e de observação não participante realizada nas duas organizações estudadas. Os dados secundários por sua vez, foram coletados por meio dos sítios das organizações estudadas, informações de periódicos

direcionados ao setor supermercadista, pesquisa sobre a legislação trabalhista sobre a inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho e documentos internos fornecidos por uma das organizações.

A interpretação dos dados coletados ocorreu por meio da abordagem interpretativa, utilizando-se a análise de conteúdo. Conforme Bardin (2009) explicita, a análise de conteúdo consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações que, por meio de procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição de teor das mensagens, tem o objetivo de alcançar indicadores, que podem ser quantitativos ou não, que permitam a dedução de conhecimentos referente às condições de produção/recepção das mensagens.

Segundo Merriam (2009) pode-se considerar que toda a forma de análise qualitativa engloba a análise de conteúdo, pois todas as formas de análises incluem o conteúdo de entrevistas, notas de campo e documentos. Para a autora, as unidades de mensuração utilizadas na análise de conteúdo focam na comunicação, principalmente na frequência e variedade das mensagens, repetição de termos e frases, ou padrões de discurso usado pelos entrevistados. Assim, o processo de análise de dados por meio de conteúdo envolve a codificação dos dados obtidos e a construção de categorias para que se possam captar características relevantes dos conteúdos dos documentos da pesquisa (primários e secundários).

Segundo Mozzato e Grzybovski (2011), a partir da técnica de análise de conteúdo é possível explorar relações entre discurso e realidade, para apurar como os textos são feitos, a partir de significados formados por meio dos processos sociais. Dessa forma, os textos podem ser analisados tanto sob uma perspectiva de uma unidade discursiva como uma manifestação material do próprio discurso.

A análise temática foi utilizada como técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2009). De acordo com a autora, a análise temática “consiste em descobrir núcleos de sentido que compõem a comunicação e cuja presença ou frequência como forma de revelar de aparição podem significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido”. A partir desta técnica algumas categorias emergiram do referencial teórico e outras foram identificadas ao longo da análise dos dados.

### 3.3.6 Validade e Confiabilidade no Estudo de Caso

Como citado anteriormente, o método de estudo de caso possui diversas críticas. No campo das Ciências Sociais Aplicadas, Martins e Theóphilo (2007) relatam que as principais dos usuários que adotam a metodologia são concernentes a análises superficiais, intuitivas e primitivas que não podem ser caracterizadas como trabalho científico. No entanto, segundo Yin (2005), um estudo de caso possui algumas condições que determinam sua qualidade.

A validade e confiabilidade da pesquisa qualitativa dentro dos estudos da administração, segundo Paiva Júnior, Leão e Mello (2011) é considerada a partir de sua objetividade. Assim, a validade pode ser entendida como a certeza necessária para que se possam retirar conclusões corretas a partir da análise dos dados obtidos. A confiabilidade por sua vez, consiste em desenvolver procedimentos de pesquisa que permitam avaliar determinado fenômeno da mesma forma mesmo em tentativas diferentes.

Os critérios de validade e confiabilidade são aqueles que norteiam a qualidade da pesquisa qualitativa (PAIVA JÚNIOR; LEÃO; MELLO, 2011). São quatro os critérios apontados por Yin (2005) para se julgar a qualidade dos projetos de pesquisa: a) Validade do constructo – consiste em estabelecer medidas operacionais concretas para os conceitos que estão sob estudo; b) Validade interna – estabelece relação causal, por meio da qual são mostradas certas condições que levem a outras condições; c) Validade externa – visa estabelecer o domínio no qual as descobertas de um estudo podem ser generalizadas; e, d) Confiabilidade – demonstra que as operações de um estudo podem ser repetidas, apresentando os mesmos resultados.

Assim, para que o estudo desenvolvido obedeça aos critérios de confiabilidade, Paiva Júnior, Leão e Mello (2011) atentam para a necessidade de que os procedimentos metodológicos utilizados propiciem condições para que diferentes pesquisadores possam aplicar a metodologia em outros cenários de pesquisa. Essas condições passam por procedimentos como documentação dos dados, transparência e detalhamento dos caminhos percorridos pelo pesquisador na busca e análise dos dados.

Para alcançar a validade da pesquisa e checar a acurácia dos dados analisados foi utilizada a estratégia de triangulação de diversas fontes de informações e a utilização de pessoas-chave para o confronto das informações obtidas em outras entrevistas. Dessa forma, os dados obtidos por meio das entrevistas semiestruturadas foram confrontados com os dados secundários e da observação não participante.

Segundo Yin (2005) esta estratégia visa o aumento da confiabilidade das informações obtidas por meio da triangulação de diversas fontes de evidência. Para a precisão das informações obtidas por meio das entrevistas com os membros organizacionais, os dirigentes que participaram da implantação do programa de gestão da diversidade nas duas organizações foram os últimos a serem entrevistados, pois assim, foi possível obter informações que pudessem ser esclarecidas pelos idealizadores dos programas. Esta técnica permitiu também questionar alguns padrões de comportamento dos membros organizacionais identificados por meio da observação não participante e o esclarecimento de ações adotadas pelas organizações que poderiam ser vinculadas ao programa de gestão da diversidade.

Para o processo de triangulação com as entrevistas foram utilizados principalmente documentos referentes à legislação de políticas de cotas devido à necessidade de triangulação de dados referentes ao início do programa de gestão da diversidade nas organizações e o desenvolvimento da legislação como forma de analisar o discurso dos entrevistados em relação à pro atividade ou reatividade organizacional e a obediência à lei. Esse processo foi importante para analisar o construto de cerimonialismo utilizado neste trabalho. Em relação aos documentos fornecidos pelas organizações ressalta-se que esta foi a principal dificuldade na condução da triangulação dos dados, pois apenas uma das organizações participantes forneceu documentos para a análise.

Para auxiliar na documentação e condução da pesquisa foi utilizado um diário de campo para o registro das datas das entrevistas, observações de campo, atividade executada e percepções da pesquisadora (Apêndice 02). Os registros no diário de campo foram realizados após cada inserção da pesquisadora no campo e também foram utilizadas na triangulação dos dados

### 3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Uma das limitações em relação ao desenvolvimento e condução desta pesquisa é a pouca abertura de organizações que conduzem programas de gestão da diversidade. Apesar de diversas organizações alegarem em seu site que realizam ações de gestão da diversidade, poucas são aquelas que aceitam participar de pesquisas sobre este tema.

Outra limitação de caráter analítico é o fato de a pesquisa restringir o enfoque da diversidade à inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. Este fator restringe

também os resultados sobre a análise do desenvolvimento de competências, pois a ampliação do enfoque pode levar a resultados diferentes dos obtidos nesta pesquisa.

Apresentado os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa, o próximo capítulo contempla a apresentação do contexto do setor supermercadista no Brasil e no Estado do Paraná.

## 4 CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES EM ESTUDO

### 4.1 HISTÓRICO DO SETOR SUPERMERCADISTA NO BRASIL

Segundo Ghisi (2005) supermercado pode ser caracterizado como um sistema de autosserviço onde o comprador escolhe sem intervenção de um funcionário e transporta sua aquisição até a transação final no caixa. Os supermercados estão presentes em praticamente todas as cidades brasileiras, independentemente de seu porte e pode ser considerado conforme Ghisi (2005) um dos setores que mais se modernizaram dentro da economia nacional nas últimas décadas.

Conforme explicita Ghisi (2005), o formato de supermercado que se conhece atualmente foi criado nos Estados Unidos na década de 1930, onde se observou como as características desta instituição poderiam explicar sua força e importância no que concerne o sistema de distribuição de alimentos. No Brasil os supermercados surgiram apenas na década de 1950, sendo que a primeira organização a utilizar o sistema de autosserviço foi o Frigorífico Wilson, na cidade de São Paulo.

A importância do setor supermercadista no contexto econômico nacional pode ser visto ao longo do tempo. Segundo Cyrillo (1987), desde a década de 1970 nota-se a preocupação do Governo com o setor que considerava sua importância como agente colaborador no combate à inflação. Isso se deve ao fato de que, na perspectiva governamental, um setor que poderia ser considerado dominado por grandes organizações poderia executar medidas que contribuíssem com as políticas econômicas. As medidas tomadas pelo Governo foram bem sucedidas no que concerne a regulamentação do setor, fornecimento de recursos, criação de um ambiente favorável e incentivo à concentração do setor supermercadista.

Na década de 1980 o setor supermercadista acompanhou a crise inflacionária pela qual o país atravessou, passando a apresentar taxas de crescimento apenas na década posterior a partir da estabilização econômica. Essas etapas levaram a grandes transformações no setor, como o aumento da demanda e o interesse de empresas nacionais e estrangeiras em investir no setor (SESSO FILHO, 2003).

No fim da década de 90, segundo Sesso Filho (2003), o setor supermercadista foi marcado por um processo de fusões e aquisições que, por consequência aumentaram a concentração do setor. Dessa forma, partindo da característica das organizações que atuam no setor estas tomaram diferentes estratégias. As grandes empresas passaram a pressionar

fornecedores e pequenas firmas em face ao seu maior poder de negociação, enquanto as pequenas e médias concentraram-se na busca de associações como forma de diluição dos custos e maior visibilidade.

Na busca pelo histórico do desenvolvimento do setor supermercadista, Sesso Filho (2003) considera que sua evolução pode ser dividida em cinco fases. A primeira fase é o estágio inicial de implantação dos supermercados na economia brasileira que vai de 1953 a 1965. A segunda fase que contempla o período entre 1965 e 1974 é caracterizada pela rápida expansão do setor. A terceira fase acompanhando o contexto vivenciado pela economia nacional que vai de 1975 a 1985 apresenta a desaceleração do crescimento do setor. Na quarta fase que engloba o período entre 1986 e 1994 em que as empresas do setor trabalham de forma a adaptarem-se à crise econômica. Por fim, a partir de 1995 tem-se observado a modernização do setor supermercadista.

A década entre 1990 e 2000 segundo Lemos, Rosa e Tavares (2003) mostra que o setor supermercadista do Brasil passou por mudanças estruturais onde houve a substituição da pulverização do comércio de pequenas lojas varejistas para a concentração de supermercados e hipermercados com produtos mais diversificados e a preços menores. Dentre estas mudanças observadas nesta década os autores destacam o aumento da concorrência a partir da entrada de grupos internacionais no cenário nacional, do setor no mercado nacional; incorporação por parte dos grandes grupos nacionais e internacionais pela de redes de pequeno e médio porte; inovações gerenciais e organizacionais; a implementação de sistemas de logística; o aumento do poder de negociação junto aos fornecedores; o crescimento das marcas próprias; e a expansão do número e da área das lojas (LEMOS, ROSA, TAVARES, 2003, p 4).

#### 4.2 SETOR SUPERMERCADISTA: AVANÇO DO CONTEXTO ECONÔMICO E ESTRATÉGIA

O início da década de 1990 trouxe diversas transformações no contexto econômico nacional com destaque para o comércio varejista. Dessa forma, o setor se encontra em face de mudanças que levam a processos de reestruturação tanto das empresas quanto do setor que enfrenta a entrada de empresas internacionais e o maior peso dos grandes grupos.

Segundo Luppe, Angelo e Fouto (2008), o novo contexto econômico vivenciado pelas organizações varejistas a partir da mudança introduzida pela estabilidade econômica trazida

com o Plano Real fez com que tais organizações revissem sua forma de atuação. Dessa forma, para os autores, as empresas varejistas passaram a estruturar suas atividades pautadas principalmente em suas operações mercantis e não mais na rentabilidade das operações financeiras que sustentavam seus rendimentos no período inflacionário.

Soma-se a ainda a essas mudanças econômicas o avanço tecnológico e o surgimento de novos formatos das empresas varejistas. Com isso, Luppe, Angelo e Fouto (2008) destacam que as organizações passaram a priorizar novos direcionamentos à sua atividade com o aperfeiçoamento em sua forma de atuação, o que gerou mudanças no posicionamento das redes e no nível de concentração no setor.

O aumento dos investimentos em automação comercial, a modernização da tecnologia de informação, as mudanças no modelo de gestão, a ampliação das formas de crédito ao consumidor, a otimização da área de venda e as melhorias na qualidade do atendimento são algumas tendências verificadas no setor, decorrentes do intenso processo de reestruturação que se acentuou a partir de meados de 1990 (FERREIRA; VENÂNCIO; ABRANTES, 2009, p. 334).

Apesar da evolução do acompanhamento das atividades supermercadistas, Ferreira, Venâncio e Abrantes (2009, p. 334) afirmam que até a década de 1990, não existia um padrão definido para a classificação dos supermercados no contexto nacional. A primeira ação para a consecução desta classificação foi realizada pela Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), sendo considerada pelos autores como a primeira ação para “a sistematização de informações imprescindíveis para a criação de sistemas de classificação e acompanhamento do desempenho e nível de competitividade do setor”.

O setor de varejo supermercadista nacional pode ser considerado muito competitivo e composto por empresas de atuação nacional, regional e mesmo local, sendo este o segmento que possui o maior destaque na economia nacional considerando o setor varejista. Uma característica deste mercado é a pouca barreira à entrada o que torna importante a forma como estas organizações moldam suas estratégias (LUPPE; ANGELO; FOUTO, 2008; FERREIRA, VENÂNCIO; ABRANTES, 2009).

Apesar das poucas barreiras à entrada, Santos, Gimenez e Mattos (1998) afirmam que a globalização econômica, as rápidas mudanças observadas no setor de varejo, a introdução de novas tecnologias e a procura por economia de escala tem reformulado essa característica uma vez que tem sido observada uma maior concorrência do setor a partir da entrada das grandes redes de varejo internacional. Soma-se a esse panorama o papel da estabilidade econômica



que contribuiu para diminuir a disparidade de preço e com isso as organizações varejistas precisaram mudar seu foco estratégico e avançar para uma política de diferenciação para que pudessem permanecer no mercado.

O aumento da concorrência tem sido tópico de discussão em países como França e Inglaterra que começaram a rever as políticas de concorrência criando as chamadas “leis de justa concorrência” como forma de proteger pequenos e médios varejistas. No Brasil, essa discussão tem sido promovida por associações de pequenos varejistas, entretanto, Santos, Gimenez e Mattos (1998) descartam a possibilidade de formação de cartéis no país por haver um órgão regulador que exerce esse controle.

Em relação ainda à competitividade do setor, Santos, Gimenez e Mattos (1998) afirmam que, embora países em desenvolvimento apresentem um risco maior ao investimento, estes possuem menor competitividade. No Brasil a atração para o investimento de grandes redes varejistas pode ser observada em relação ao grande mercado a ser explorado, o histórico de sucesso de redes internacionais já instaladas, a baixa competitividade observada no setor e a legislação amena possibilita a entrada de grandes varejistas no país.

Apesar de terem como objetivo básico de conseguirem ao menos a estabilidade de sua posição no mercado, as estratégias das empresas de hiper e supermercados são diversas. Neste aspecto pode observar que, enquanto os pequenos varejistas possuem uma preocupação maior na manutenção da renda familiar, os grandes empreendimentos procuram rendimentos aos acionistas e o aumento da rentabilidade com estratégias de expansão e aumento da produtividade constante (SANTOS; GIMENEZ; MATTOS, 1998).

Em relação à localização como forma estratégica de competitividade, as grandes empresas buscam situar-se em regiões de grande fluxo, com grande poder de compra, enquanto as empresas menores têm como característica principal sua localização em áreas próximas ao consumidor, como bairros e cidades do interior – são os chamados supermercados de vizinhança – é a partir desse tipo de estratégia que as pequenas e médias tem conseguido permanecer no setor (SAAB; GIMENEZ; RIBEIRO, 2000).

Conforme postulam Santos, Gimenez e Mattos (1998) o conceito de supermercado de vizinhança, ligados à compras de conveniência foi desenvolvido pelos americanos. Esse tipo de supermercado visa consumidores que prezam pelo serviço prestado, onde há uma maior proximidade entre cliente e varejista. Já o conceito de hipermercado teve seu desenvolvimento na França, em que possuem o foco em preços mais acessíveis e possuem como atrativo mais do que apenas o supermercado, mas agregam loja de departamento ao seu escopo de atuação.

Santos, Gimenez e Mattos (1998) explicam que as estratégias adotadas por cada rede é dependente da cultura do país de origem. Assim, os autores exemplificam as estratégias adotadas por algumas redes internacionais que atuam no Brasil: enquanto o Carrefour possui foco na comercialização, o Wal Mart pauta sua estratégia na logística e tecnologia de informação, os varejistas ingleses utilizam como estratégia o marketing de relacionamento e marcas próprias. As empresas brasileiras por sua vez possuem uma estratégia que focaliza um pouco de cada modelo apresentado pelas redes internacionais.

Essas mudanças observadas no contexto econômico e setorial, segundo Luppe, Angelo e Fouto (2008), acentuam a necessidade de que as empresas do setor supermercadista avaliem suas oportunidades, recursos estratégicos bem como a cultura onde estão inseridas para que possam escolher a estratégia que atenda suas necessidades e à demanda do mercado consumidor.

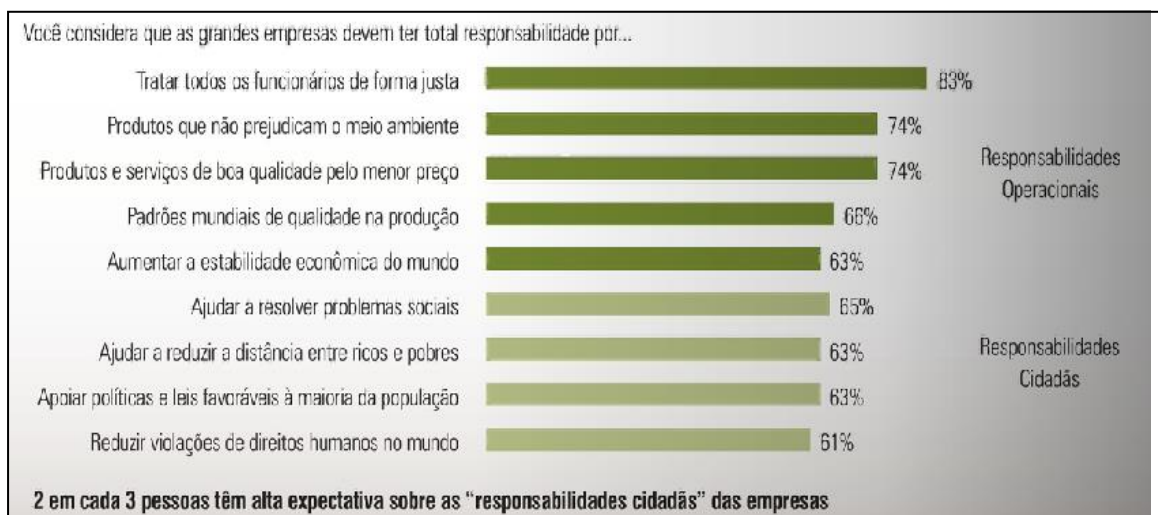
Dentre as demandas atuais e futuras, não somente para o setor supermercadista, estão as ações de responsabilidade social. Segundo Meza (2009) uma gestão sócio responsável é um item necessário a qualquer negócio, pois as empresas precisam da sociedade como forma de se manter ativas no mercado. A tendência da gestão sócio responsável segundo a autora segue um fluxo que não tem como ser revertido e se tornará no futuro uma “obrigação” de toda organização independente de seu setor de atuação.

Os benefícios oriundos de uma gestão sócio responsável vão desde a melhoria da imagem organizacional, fidelização dos clientes, até a busca por novos padrões de qualidade para a operacionalização de suas atividades, sempre atrelada à transformação da sociedade em que as organizações atuam (MEZA, 2009).

Meza (2009) ainda relata a opinião do gerente executivo do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, de que a implantação de programas de ações sociais em organizações menores surte efeito rapidamente, uma vez que estas possuem um relacionamento mais estreito com o cliente.

Todavia, segundo Meza (2009), as iniciativas sócio responsáveis precisam de administrações que possuam o perfil necessário pra a efetivação das ações. As iniciativas para a implantação de um programa de responsabilidade social perpassam todas as esferas organizacionais e a conscientização do valor das ações a ser realizado pela organização precisa para Meza (2009), partir de cima para baixo e de dentro da organização para seu público externo, uma vez que a execução de um projeto consistente precisa da conscientização de todos os membros organizacionais. Dessa forma, a autora ressalta que as

organizações precisam atentar para o desenvolvimento de ações atreladas às características do negócio. Essa afirmativa pode ser percebida por meio do gráfico 01 que retrata a importância que o consumidor brasileiro atribui à responsabilidade social das organizações.



**Gráfico 01 – A valorização do papel social das empresas**

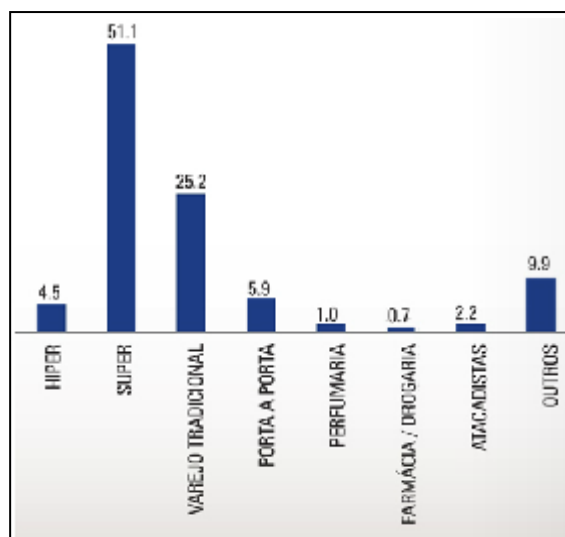
Adaptado de Revista ABRAS/2011

Outro fator marcante sobre a característica do setor supermercadista, para Tayra (2011), é sua próxima dependência da economia, pois o fator renda é intrinsecamente ligado ao resultado do setor como um todo. Desta forma, faz-se necessário abrir um panorama do setor dentro do contexto nacional e estadual.

#### 4.3 ECONOMIA NACIONAL E ESTADUAL DO SETOR SUPERMERCADISTA

Segundo Honda (2012), o setor supermercadista no Brasil conta com mais de 81,1 mil lojas e aproximadamente 20 milhões de metros quadrados de área de vendas, sendo um dos setores que mais empregam no país. Tayra (2011) ainda revela que O setor supermercadista no Brasil é responsável por 85% do total de produtos como alimentos, higiene e limpeza vendidos, chamados também de produtos de consumo no país (Gráfico 02).

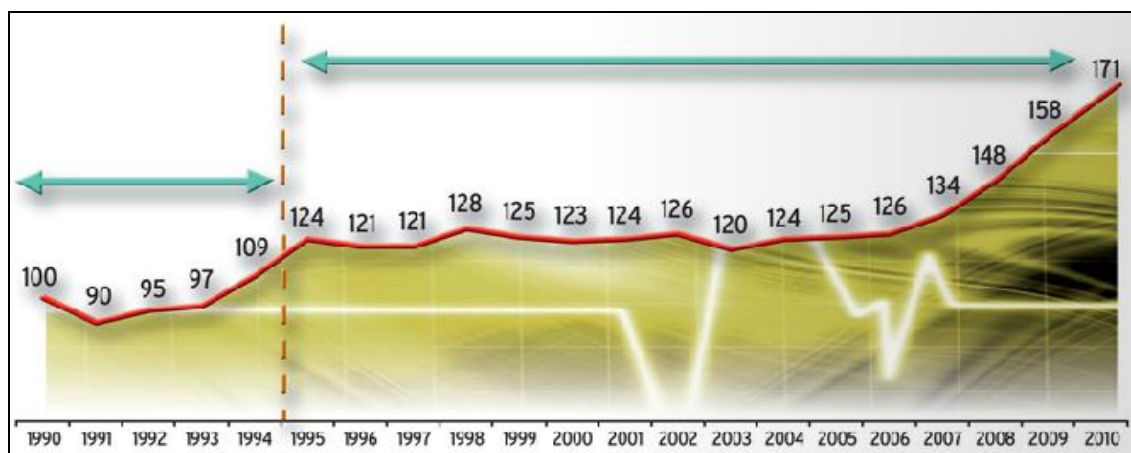
Segundo o Departamento de Economia e Pesquisa da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), em parceria com a empresa Nielsen, em 2010 o setor empregou em torno de 919,8 mil pessoas. Esses dados são fornecidos pela Revista Superhiper publicada pela ABRAS. O ranking consiste em uma pesquisa entre a ABRAS e a empresa de pesquisa Nielsen. Os dados são fornecidos pelas empresas que aceitam participar da pesquisa e o ranking é composto a partir do faturamento anual fornecido pelas organizações participantes.



**Gráfico 02 – Importância dos canais de varejo e atacadista na venda de produtos de consumo elevado (%).**

**Fonte:** Adaptado da Revista ABRAS (2011, p. 64)

Em 2010, segundo Honda (2011), o setor alcançou um faturamento de mais de R\$ 200 bilhões. Hilário (2011), de acordo com o Ranking ABRAS 2011, cita que houve um crescimento real de 7,5%, sendo que o setor representou 5,5% do PIB em 2010, encerrando com a melhor taxa de crescimento da década. Já em 2012, segundo o Boletim Econômico da ABRAS, até outubro de 2012 o setor já havia acumulado uma alta de 5,18%, sendo que as vendas neste mesmo período cresceram 10,81% em termos nominais. Não foi possível apurar a evolução do setor, uma vez que não foi encontrado no site da ABRAS o ranking referente a 2011. Na época da finalização deste trabalho havia somente as parciais da evolução do setor para o ano de 2012. Entretanto, a evolução do setor no período de 2001 a 2010 pode ser vista no gráfico 03.

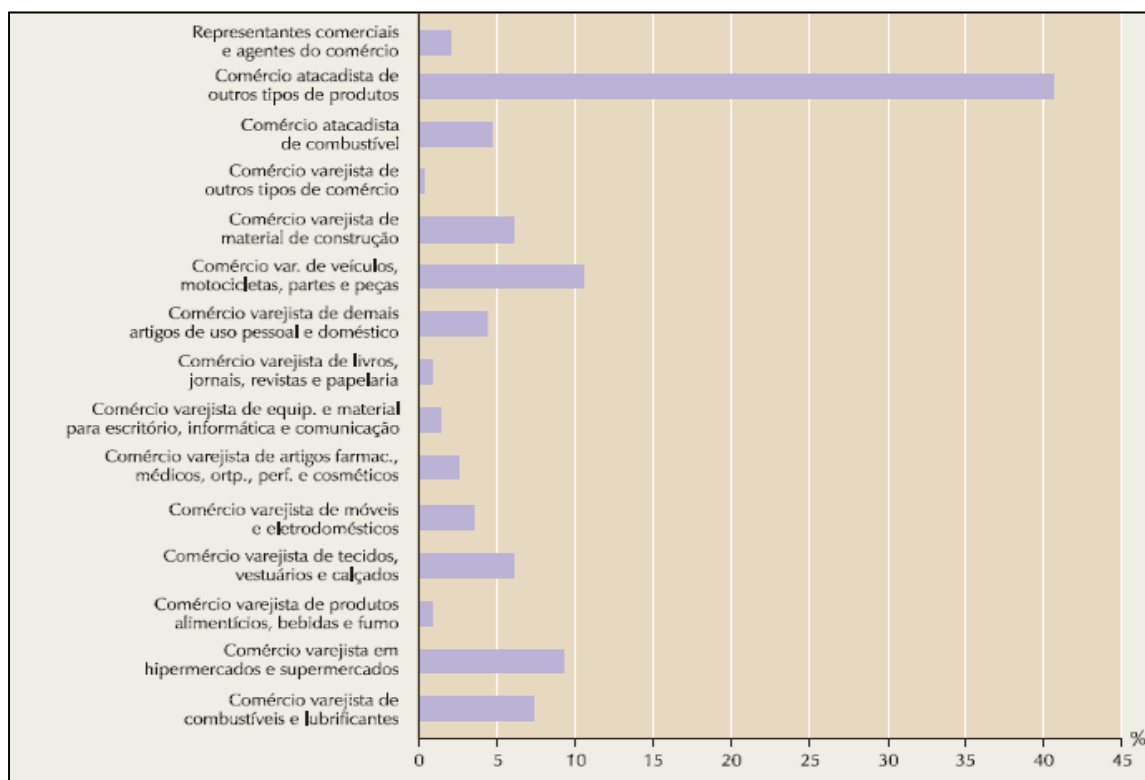


**Gráfico 03 – Índice de faturamento do setor supermercadista: 1990 - 2010(%)**

**Fonte:** Revista Superhiper (abr/2011, p.43).

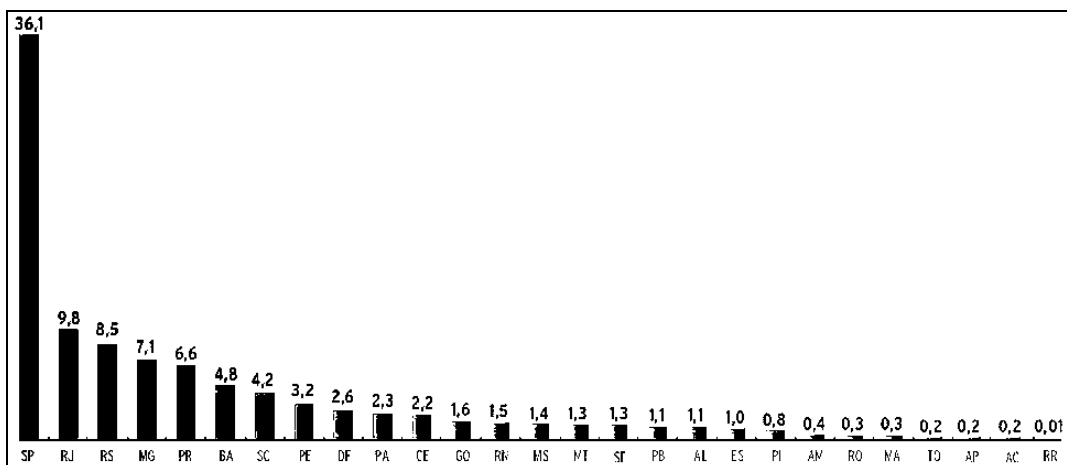
Segundo Kureski e Delgado (2010), a participação do setor de serviços no PIB paranaense em 2007 foi de 63,08%, dentro desta porcentagem conforme o gráfico 04, o setor de hipermercados e supermercados representou uma porcentagem respectivamente de 10,5% e 9,3%. Segundo os autores, na região metropolitana de Curitiba, dentro do segmento supermercadista houve uma ampliação da participação de redes nacionais e internacionais em relação à participação das redes locais durante o período estudado (2002/2007).

Na cidade de Curitiba segundo Puglia (2010), além da atuação das três grandes redes multinacionais estabelecidas no país, a cidade conta ainda com a participação de importantes redes regionais do Paraná e do Sul do país, que se encontram entre as 15 maiores redes segundo o Ranking ABRAS, da Associação Brasileira de Supermercados. Em 2009 a cidade contava com 1.147 lojas de autosserviço (PUGLIA, 2010).



**Gráfico 04 – Participação dos grupos de atividade no valor adicionado do comércio – PR/2007**  
 Fonte IBGE – Pesquisa Anual do Comércio – 2007 - Adaptado de KURESKI; DELGADO, 2010.

Em relação à representatividade do estado dentro do contexto nacional do setor, em 2010 o Paraná foi responsável por uma parcela de 6,6%, o que representa a quinta colocação (Gráfico 05) no ranking de faturamento do setor em 2010 (LUKIANOCENKO, 2011).



**Gráfico 05 – Participação dos estados no faturamento do setor (%)**

Fonte: LUKIANOCENKO, 2011 - Adaptado: Revista ABRAS (2011)

Segundo o Ranking ABRAS 2011, duas empresas paranaenses estão entre as dez maiores do setor nacional. Elas ocupavam em 2010 respectivamente as posições 8ª e 10ª do ranking. O Festival se encontra na 43ª posição do *ranking* nacional e na perspectiva da região Sul ocupa a 8ª posição no mesmo período. Quanto à Casa Fiesta não foi possível obter dados sobre sua posição, uma vez que a pesquisa é realizada com organizações que respondem voluntariamente ao questionário. É possível que, na ocasião, a Casa Fiesta não aderiu à pesquisa naquele ano.

## 5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados oriundos da pesquisa empírica realizada nas organizações escolhidas para a execução do estudo de caso proposto neste trabalho. Para compreender como se deu o início do programa de gestão da diversidade e por meio deste, analisar o processo de aprendizagem organizacional e o desenvolvimento da competência organizacional de gestão da diversidade, considerando o cerimonialismo, optou-se por fazer a apresentação das organizações estudadas juntamente com a análise dos dados. Isto por entender-se que se trata de um processo histórico. Para tanto, os dados analisados tem por base os eventos que culminaram na criação do programa, sua evolução, as dificuldades enfrentadas, o fluxo do conhecimento, a articulação de recursos e as competências da organização.

A estrutura deste capítulo pode ser visualizada por meio dos seguintes tópicos: a) O histórico de implantação do programa de gestão da diversidade pela Casa Fiesta e pelo Festival; b) Avaliação da competência organizacional de gestão da diversidade; c) A implantação do programa de gestão da diversidade; d) Análise dos aspectos cerimoniais que permeiam o comportamento dos membros organizacionais a partir dos processos de *decoupling* e lógica da confiança; e) Análise sobre o cerimonialismo como fator interveniente que influenciou o processo de AO e desenvolvimento da competência de gestão da diversidade; e, f) A análise comparativa entre os casos.

Todavia, antes de apresentar os dados sobre os dois casos, faz-se necessário um esclarecimento sobre o surgimento das duas organizações.

O Festival foi inaugurado em 1995 e sua gestão foi conduzida por três proprietários diferentes. O primeiro proprietário que inaugurou a empresa foi o idealizador do programa de gestão da diversidade. Após um período, o proprietário realizou uma sociedade com outro grupo do setor industrial (Grupo ALFA). Entretanto, a sociedade foi desfeita e os primeiros donos deixaram o Festival no ano de 2001, quando inauguraram outra rede de supermercados – a Casa Fiesta.

Após desfeita a sociedade, o Grupo ALFA administrou sozinho o Festival até o ano de 2003, quando vendeu a rede para a Companhia Beal de Alimentos. Assim, desde o ano de 2003 a Companhia Beal de Alimentos está à frente das atividades do Festival.

A relação entre as duas organizações não foi deliberadamente planejada para a condução desta pesquisa, nem previamente conhecida, pois o conhecimento de que o

programa de gestão da diversidade do Festival havia sido implantado pelos gestores da Casa Fiesta só foi descoberto após o início da coleta de dados.

Realizadas as primeiras considerações sobre o surgimento das duas redes supermercadistas, o próximo tópico contempla a descrição e análise de dados da Casa Fiesta.

## 5.1 O CASO DA CASA FIESTA

### 5.1.1 O histórico

O programa de gestão da diversidade no supermercado Casa Fiesta teve início em 2001, com a inauguração do empreendimento. Conforme relata E08, a decisão de implantar o programa de diversidade foi devido à possibilidade de dar continuidade ao trabalho de inserção de pessoas com deficiência que havia implantado anteriormente no Festival.

Atualmente o empreendimento conta com duas lojas situadas na cidade de Curitiba – PR. Segundo dados da organização, com um quadro de mais de 300 funcionários, 13 funcionários são pessoas com deficiência, sendo que o objetivo da organização é que seu quadro de funcionários seja composto por 20% de pessoas com deficiência. O número atual de funcionários com deficiência representa 4,3% do total, o que é maior que o percentual determinado por lei conforme o número total de funcionários. Segundo a Lei nº 8.213/91, em organizações que possuam de 201 a 500 empregados, o quadro de pessoas com deficiência trabalhando na organização deve representar 3% do total de funcionários.

O histórico sobre o programa da Casa Fiesta foi baseado em poucas entrevistas e em dados apresentados no sítio da organização. Porém, neste tópico, somente os proprietários (E08 e E09) e dois funcionários (E04; E05) que participam do programa de gestão da diversidade desde as primeiras contratações puderam relatar as informações.

Os entrevistados E08 e E09 consideram que o programa de gestão da diversidade da Casa Fiesta iniciou em 1995: *“Começou isso em 95 quando nós tínhamos o supermercado Festival. Depois a gente fez uma associação, não com os donos atuais, uns sócios anteriores e não deu certo e a gente teve que abrir mão da marca Festival e criamos a Casa Fiesta. A gente começou em 95”* (E09). Apesar deste fato, para fins da análise do programa de gestão da diversidade desta organização será considerado o ano de 2001, com a fundação da Casa Fiesta.



Vale ressaltar que o histórico anterior (Festival) foi utilizado em determinados momentos para que se pudesse fazer a análise do desenvolvimento do programa ao longo do tempo e compreendê-lo, uma vez que foi possível verificar que a experiência anterior impactou nas decisões e práticas posteriores.

Para o entrevistado E09 a implantação do programa de inserção de pessoas com deficiência quando era proprietário do Festival teve como objetivo o resgate da cidadania das pessoas com deficiência e não uma forma de obediência à lei de cotas. Conforme relata o entrevistado E08, apontado como o idealizador do programa e também um dos filhos do proprietário, a ideia de um programa de contratação de pessoas com deficiência surgiu em uma viagem internacional em que este fizera e, assistindo às paraolimpíadas de inverno pela TV, ficou sensibilizado ao ver o esforço dos atletas na competição.

Segundo o entrevistado E08, ao ver a cena pensou que seria possível a essas pessoas trabalharem. *“E aquilo passou na minha mente, basicamente, eu vi aquela cena da pessoa patinando no gelo, pensei comigo: ‘Se podem patinar no gelo, podem trabalhar’.”* (E08). Entretanto, entre a reflexão sobre a potencialidade do trabalho de pessoas com deficiência e a implantação do projeto pelos gestores houve um intervalo de tempo, pois na época a família ainda não tinha nenhuma operação de varejo.

Com o passar do tempo, segundo o entrevistado E08, os negócios da família foram se encaminhando até abrirem uma empresa no setor supermercadista. No ano de 1995, o entrevistado E09 fundou o Festival. Nesta época, o entrevistado E08 percebeu que dentro das atividades que são desempenhadas em um supermercado havia a possibilidade real de conseguir implantar a ideia que teve durante a viagem.

Assim, com o intuito de iniciar um processo de contratação de pessoas com deficiência, o entrevistado E08 conversou com o gerente de RH e apresentou sua ideia. Para ele, o sucesso inicial do programa ocorreu devido ao entusiasmo do gerente de RH que, segundo suas palavras, *“comprou a ideia [...], começou a trabalhar firmemente nessa proposta”*. O projeto segundo o entrevistado E08 iniciou com duas pessoas com Síndrome de Down.

A partir destas primeiras contratações, ainda em período de experiência, o entrevistado E08 percebeu a dedicação que as duas pessoas com deficiência trabalhavam e decidiu dar continuidade ao projeto. Conforme o relato do entrevistado E08, a organização teve “sorte” no início do programa: *“Para nossa felicidade, esses dois especiais fizeram um trabalho fantástico. Fizeram um trabalho fantástico. (...). Eles trabalhavam super bem, eles nunca me*

*desapontaram, nunca se negaram a nada. Sempre foram muito prestativos. Foi uma época muito prazerosa, sabe” (E08).*

A entrevistada E04, que participa do programa há 11 anos, revela que trabalha com os proprietários desde antes da fundação da Casa Fiesta e, quando houve a separação da sociedade, passou a integrar a equipe da Casa Fiesta juntamente com outros funcionários com deficiência. Todavia, segundo a entrevistada E04, apenas ela e o entrevistado E05 permaneceram no programa até hoje.

Quando perguntado ao entrevistado E05 sobre o início de seu trabalho com os proprietários da Casa Fiesta, este conta que após a separação da sociedade, foi trabalhar na Casa Fiesta, pois o entrevistado E09 havia lhe dito que, como ele fazia parte de sua primeira equipe, queria o acompanhasse no novo empreendimento.

Após a venda do Festival e a fundação da Casa Fiesta em 2001, o entrevistado E08 relata que continuaram com o programa. Entretanto, não conseguiram alcançar uma porcentagem tão significativa de contratações como fora no princípio do programa, quando começaram a inserir pessoas com deficiência no Festival: *“Nós recomeçamos. Hoje nós temos no nosso quadro também. Nós continuamos com a política” (E08).*

Ao longo da trajetória da condução do programa de inserção da diversidade na Casa Fiesta, foi possível observar que a organização precisou articular-se em resposta a alguns fatos que ocorreram ao longo do desenvolvimento do programa. Fatos como o fortalecimento da lei de cotas, a mudança na forma de atuação das escolas de educação especial e a intervenção do Ministério Público do Trabalho (MPT) foram relacionados tanto pelo entrevistado E08 quanto E09, como fatos com os quais a Casa Fiesta precisou trabalhar para a continuidade de seu programa de gestão da diversidade.

Conforme relatam os entrevistados E08 e E09, com a abertura do novo empreendimento, alguns funcionários que faziam parte do Festival foram trabalhar na Casa Fiesta a convite dos proprietários, como o caso dos entrevistados E04 e E05. Entretanto, no decorrer do tempo, outros funcionários que participavam do programa e que iniciaram junto com a fundação da Casa Fiesta foram saindo, seja por vontade própria ou de seus pais, seja por desligamento realizado pela organização.

O entrevistado E08 conta que o processo de contratação era intermediado por escolas de educação especial que verificavam junto aos pais dos alunos, quem gostaria de inserir seu filho no mercado de trabalho. Após essa triagem, o aluno passava por um período de teste no supermercado para ver se conseguiria adaptar-se às atividades de sua função.

Assim, para conseguir manter o quadro de funcionários com deficiência, a organização sempre recorria a esta parceria com as escolas para contratar. Contudo, com o passar do tempo, as contratações na perspectiva do entrevistado E09, começaram a ficar mais difícil, pois em sua opinião, as escolas começaram a diminuir a interação com a Casa Fiesta, o que dificultou o processo de contratação das pessoas com deficiência.

Essa dificuldade de contratação foi relacionada ao momento das discussões da legislação sobre a política de cotas para pessoas com deficiência no país, uma vez que, apesar da legislação referente à inserção da pessoa com deficiência no setor privado ter sido efetivada pela Lei nº 8.213/91, a real fiscalização por parte das autoridades competentes para o cumprimento da legislação se deu a partir do Decreto nº 3.298/99.

A lei de cotas foi uma mudança externa que impactou no número de funcionários com deficiência inseridos na organização. Conforme relata o entrevistado 09, a mudança na relação com as escolas dificultou a condução do programa, pois a Casa Fiesta no início da inserção de pessoas com deficiência recebia a ajuda das escolas para contratar e solucionar os problemas que ocorriam. Na época que o entrevistado E09 fundou a Casa Fiesta, em 2001, a preocupação em manter um quadro de funcionários com pessoas com deficiência passou a ser uma demanda de todas as organizações. Nas palavras do entrevistado (E09), a partir do fortalecimento da legislação a mão de obra “desapareceu”, uma vez que todas as organizações precisavam contratar e conclui que talvez isso seja um dos fatores que dificultam a ampliação do programa atualmente.

Dessa forma, o entrevistado E08 considera que ficou cada vez mais difícil conseguir contratar pessoas com deficiência para as vagas abertas. Para ele, em 1995 quando iniciaram o programa ainda no Festival, havia uma facilidade maior, pois poucas empresas realizavam a inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho: *“Quando a gente começou isso (contratação), existia uma... vou usar uma palavra: existia uma oferta grande e uma procura pequena”* (E08).

Para os entrevistados, a principal dificuldade de contratação mencionada foi a diminuição da abertura das escolas de educação especial. Segundo o entrevistado E09, as escolas atualmente não preparam a pessoa com deficiência para o mercado de trabalho. Esta opinião é compartilhada pelo entrevistado E08: *“Aí que é o trabalho, que em minha opinião, as escolas não fazem. [...] Não preparam ele (pessoa com deficiência) para o mercado de trabalho. Hoje o que aparece, quando aparece não está preparado para o mercado de trabalho”*.

Outro fato que ocorreu na Casa Fiesta em relação ao programa de gestão da diversidade foi a intervenção do MPT em 2007, após uma denúncia realizada pela família de um dos funcionários levou a organização a reavaliar as atividades realizadas no programa de inserção da diversidade. O entrevistado E09 comenta que a partir do início do trabalho na Casa Fiesta, os gestores decidiram organizar jantar no final de cada ano direcionado aos funcionários com deficiência.

Segundo o entrevistado E09, os funcionários sempre receberam gorjetas dos clientes que frequentam as lojas. Como a maioria do quadro de funcionários com deficiência trabalha como empacotadores, estes eram os únicos que recebem gorjetas por ajudar os clientes com as compras. Assim, a prática organizacional, segundo o entrevistado E09, em concordância com os funcionários com deficiência era que toda a gorjeta recebida fosse recolhida e depositada em um banco, em uma conta separada para que no final de cada ano a organização realizasse uma festa de comemoração com os funcionários, nas palavras do entrevistado E09, “especiais”. Esta festa de comemoração incluía, além de um jantar em um restaurante da cidade, a compra de objetos pessoais para os funcionários, como roupas e sapatos. O restante do valor acumulado durante o ano era dividido igualmente entre os funcionários.

Entretanto, no final do ano de 2007, segundo o entrevistado E09 um dos funcionários que trabalhavam na frente de caixa como empacotador recebeu de um cliente uma gorjeta de alto valor, porém não repassou para a pessoa responsável pela “caixinha” e outro empacotador com deficiência viu. O empacotador que não achou certo o primeiro funcionário ficar com a gorjeta, foi reclamar com este para que fosse reposto o dinheiro. Entretanto, o funcionário que recebeu a gorjeta se recusou a entregar o valor para “caixinha”, agrediu o outro empacotador e foi demitido.

A família do funcionário demitido foi ao MPT e relatou que a organização retinha as gorjetas dos funcionários com deficiência, porém, segundo o entrevistado E09, não expôs qual era a destinação do dinheiro. Com a denúncia feita ao MPT, uma promotora da justiça do trabalho foi verificar o que havia acontecido na organização. O entrevistado E09 relata que, apesar da apuração ter levado muito tempo, a organização conseguiu provar a destinação do dinheiro que os funcionários recebiam como gorjeta, pois havia o relatório bancário, notas fiscais e documentos que comprovavam o consentimento dos funcionários com a prática organizacional e a destinação dos valores recebidos em cada ano.

A partir deste incidente a organização decidiu parar de promover qualquer tipo de comemoração ou de controlar as gorjetas dos funcionários com deficiência. Atualmente,

segundo o entrevistado E09 os funcionários com deficiência não recebem nenhum tratamento ou prática diferenciada em relação aos outros funcionários.

No histórico do programa de inserção de pessoas com deficiência na Casa Fiesta, esses fatos levaram a organização a rever suas práticas e estruturar formas de responder às mudanças ambientais que impactaram na forma como esta conduzia suas atividades de gestão da diversidade. Considera-se que a mudança no ambiente institucional, com o fortalecimento da lei de cotas, o distanciamento da relação com as escolas de educação especial e a intervenção do MPT demandou a necessidade de avaliar a forma como as atividades eram conduzidas e analisar sua reformulação quanto aos procedimentos de resposta padrão da organização.

### **5.1.2 Avaliação da Competência Organizacional de Gestão da Diversidade**

A competência segundo Mills *et al.* (2002) é uma forma de descrever o quão bem ou não uma organização realiza suas atividades. Para a avaliação da competência de gestão da diversidade, foi apresentado aos entrevistados o modelo desenvolvido por Mills *et al.* (2002) para que estes pudessem avaliar o grau de competência que consideram que a organização se encaixa.

É interessante notar que existem divergências quando se trata da avaliação da competência organizacional relacionada ao programa de gestão da diversidade dentro da organização em estudo. O resultado da avaliação mostrou que apenas os entrevistados E08 e E09 consideram que o grau de competência de gestão da diversidade é baixo, enquanto os entrevistados E01, E02, E03 e E07, consideram que a competência da organização é alta.

Um dos fatores a ressaltar é que enquanto os respondentes E08 e E09 que participaram do processo de implantação são críticos em relação ao programa atual, outros respondentes julgam que a organização possui uma alta competência de gestão da diversidade (E01; E02, E03; E07).

Para a entrevistada E01, a competência da organização pode ser considerada alta pelo fato da organização não realizar o programa em função do simples cumprimento das cotas e também inserir as pessoas com deficiência em setores onde a convivência com o cliente é próxima. Em sua opinião, outras organizações tentam apenas cumprir o que determina a lei e inserem a pessoa com deficiência em setores onde não existe contato com o público: “[...] comparado com a área, eu acho que a Casa Fiesta faz mais do que os outros, porque

*realmente, eles não estão preocupados com a cota. E os outros eu vejo que estão mais preocupados com a cota e uma das coisas que eles fazem, que aqui [...] a direção preza, é que eles não escondem os deficientes. Eles (proprietários) deixam ali na frente para que realmente eles (clientes) sejam atendidos por essas pessoas, ou seja, eles estão ali à frente do atendimento. Não estão escondidos porque são deficientes e ficam lá no administrativo, ficam no estoque, na reposição, que não tem nenhum contato direto com o cliente. Então é assim, é o que eu já observei dos outros mercados. Eu acho que eu nunca vi um deficiente. Não sei se você já viu”.*

A competência de gestão da diversidade da Casa Fiesta, na avaliação da entrevistada E02, pode ser considerada alta porque a organização procura dar oportunidade às pessoas com deficiência. Essa avaliação é compartilhada pela entrevistada E03, que acrescenta que a inserção de pessoas com deficiência no contexto organizacional contribui para a motivação dos outros funcionários. A entrevistada E03 percebe que outras organizações não conseguem inserir muitas pessoas com deficiência. Complementarmente, uma das entrevistadas considera que a Casa Fiesta mantém um quadro de funcionários com deficiência maior que a organização onde trabalhava anteriormente: *“tinha alguns especiais, mas tipo assim, cada um no setor. Não era só na frente de caixa. Na frente de caixa só tinha uma”* (E02).

A avaliação dos gestores da organização em estudo é contrária a avaliação apresentada pelos entrevistados acima. Apesar dos gestores considerarem que são pioneiros em relação à implantação de um programa de gestão da diversidade, no contexto atual, os entrevistados E08 e E09 avaliaram que sua competência em gestão da diversidade é muito baixa.

Durante o processo de entrevistas, foi possível perceber que, enquanto os outros entrevistados (E01; E02; E03; E07) pautaram sua avaliação na comparação com experiências passadas e no que percebiam em outras organizações, os entrevistados E08 e E09 comparavam a competência de gestão da diversidade com o passado do programa: *“Hoje somos incompetentes. O meu passado, só para contar o que foi: o meu presente hoje não é legal. Não acho. Está muito aquém do que eu quero”* (E08). O entrevistado E09 pondera que, comparativamente ao início do programa, o quadro de funcionários era maior e sua contratação mais fácil.

No processo de avaliação da competência organizacional de gestão da diversidade, foi possível observar que dois fatores contribuíram para que a organização desenvolvesse a competência de gestão da diversidade: 1 – experiência anterior no Festival; e, 2 – as parcerias com as escolas de educação especial.

Conforme relata a entrevistada E04, com a saída dos gestores do Festival, alguns membros participantes do programa foram contratados para trabalharem na Casa Fiesta: *“Eu fiquei seis meses pelo Festival. Até que na época os donos, escolheram os funcionários. E eu fui uma escolhida deles. Eles me escolheram para ficar aqui (Casa Fiesta)”*. Outro funcionário que trabalha há 13 anos com os gestores comenta também que no momento da separação da sociedade, este veio trabalhar na Casa Fiesta: *“Eu vim. Disseram que eu era da turma deles”* (E05).

Conforme o relato dos entrevistados (E04; E05; E08; E09) foi possível perceber que a organização já possuía uma experiência anterior que foi utilizada no programa na Casa Fiesta. Como os gestores conheciam as escolas de educação especial, procuraram conduzir o programa por meio do contato e a parceria para a contratação e assessoria aos funcionários com deficiência.

A continuidade da parceria com as escolas foi mantida devido ao apoio recebido quando os gestores implantaram o programa no Festival. O entrevistado E09 relata que quando iniciaram o programa, havia muitas pessoas com deficiência que gostariam de trabalhar e havia ainda o respaldo prestado pelas escolas de educação especial para a contratação direta com os alunos que estudavam.

Complementarmente, o entrevistado E08 aponta ainda que, por se tratar de um projeto pioneiro no Brasil, havia uma grande oferta de mão-de-obra das pessoas com deficiência. Ele relata a importância das escolas de educação especial, pois elas contribuía com a organização, apoiando e assessorando: *“As escolas na época eram mais focadas, porque ninguém contratava. [...] As escolas ajudavam muito a gente. Foi muito bacana”* (E08).

Assim, conforme relato de uma das funcionárias com deficiência (E04) que trabalha na organização há onze anos e meio percebe-se como era o papel das escolas no processo de inserção da pessoa com deficiência no mercado de trabalho. Segundo a entrevistada E04, psicólogos e assistentes sociais que trabalhavam nas instituições faziam a triagem dentro da escola e informavam aos alunos e responsáveis sobre a possibilidade de ingresso no mercado de trabalho.

A partir da aceitação, segundo a entrevistada E04, o aluno era encaminhado para uma entrevista na organização e submetido a um teste prático para analisar a capacidade em executar a tarefa. Segundo o entrevistado E08 as escolas mantinham contato próximo da organização e, caso os alunos não se adaptassem ao ambiente de trabalho, eram enviados novamente às escolas.

Outro entrevistado (E13) relata que psicólogos e assistentes sociais acompanhavam diretamente a evolução do aluno inserido no mercado de trabalho. Segundo o entrevistado, qualquer problema enfrentado com a questão de adaptação ao trabalho ou de comportamento, esses profissionais assessoravam a organização e os funcionários com deficiência para que pudessem resolver eventuais problemas que aconteciam.

Entretanto, com o passar do tempo a organização começou a perder esse vínculo com as escolas, dificultando a contratação de pessoas com deficiência para preencher o quadro de funcionários. O entrevistado E09 relata que o apoio inicial fornecido pelas escolas atualmente não acontece mais e atribui a estas, grande parcela da falta de pessoas com deficiência para a contratação. Para ele, existe uma falta de assistência por parte das escolas e se tivessem opção, contratariam mais pessoas com deficiência para seu quadro funcional.

Os relatos dos entrevistados E08 e E09 mostram que a partir do afastamento das escolas, estes não conseguiram conduzir o programa de modo que pudessem ampliar cada vez mais o quadro de funcionários com deficiência, pois existem vagas em aberto que não conseguem preencher. Foi possível perceber pela fala dos entrevistados (E01; E08; E09) que a organização possui a intenção de ampliar o quadro de funcionários com deficiência, entretanto, percebem que há muita dificuldade para isto.

Outro fator ao qual o entrevistado E09 atribui a dificuldade que enfrenta para a ampliação do quadro de funcionários é a fragilidade da atuação da área de RH. Para o entrevistado E08 existe uma divergência entre o pensamento da diretoria e do setor de RH sobre o programa de gestão da diversidade. Para ele, o papel do RH é importante quando se trata da manutenção e ampliação do programa: *“Hoje se você não tiver uma gestão de RH casada com o pensamento de direção da empresa... hoje eu não tenho. Eu perdi um trabalho feito e eu não sei mais dizer quando eu comecei a perder”* (E08).

Observa-se por meio das entrevistas realizadas que a organização, ao longo do tempo, tentou dar continuidade ao modo como conduzia seu programa de gestão da diversidade. Todavia, as ações da organização não têm sido mais eficientes na opinião dos gestores. Os dados revelam que a competência de gestão da diversidade da Casa Fiesta era dependente de sua parceria com as escolas.

Fundamentado nos relatos dos entrevistados e com base na definição de gestão da diversidade adotada neste estudo, a pesquisadora procurou analisar se as práticas e atividades de gestão da diversidade eram convergentes com a avaliação da competência realizada pelos entrevistados.



Foi possível perceber que a avaliação realizada pelos entrevistados E08 e E09 foi convergente com a reavaliação da pesquisadora. Todavia, vale ressaltar que a avaliação realizada pela pesquisadora considera fatores diferentes aos elencados pelos entrevistados E08 e E09. Enquanto a avaliação dos entrevistados foi justificada a partir da comparação com o resultado obtido com o programa que foi implantado no Festival, a reavaliação considerou aspectos relacionados a definição de gestão da diversidade em relação ao modo como a organização conduzia as atividades relacionadas ao programa.

O comparativo realizado pela pesquisadora mostrou que a competência de gestão da diversidade da Casa Fiesta pode ser considerada muito baixa, pois com base na definição adotada neste trabalho, foi possível notar que a organização possui poucas ações que caracterizam a gestão da diversidade. Vale ressaltar que a avaliação considerou aspectos como a preocupação com as especificidades da população inserida, contribuição para potencializar o trabalho da pessoa com deficiência, fatores discriminatórios e ações empreendidas pela organização para o ajuste da cultura, valores, sistemas e procedimentos.

Segundo Ulrich (2003), para que se possa efetivar uma gestão da diversidade faz-se necessário considerar os aspectos individuais que permeiam as pessoas que compõem a organização. Para tanto, a integração entre os indivíduos é um fator a ser considerado para que estes consigam identificar-se com a organização, ao mesmo tempo em que se promove um sistema de gestão de recursos humanos como forma de potencializar a contribuição dos funcionários para a efetivação dos objetivos da organização, sem que haja qualquer tipo de discriminação. Neste sentido, em busca dos objetivos organizacionais é necessário um ajuste da cultura organizacional, valores, sistemas e processos empreendidos pela organização como forma de empregar seus recursos humanos da melhor forma possível.

Os relatos dos entrevistados revelam que a organização possui uma política de inserção de pessoas com deficiência no contexto de trabalho, porém, a preocupação com as especificidades dessa população se atém à destinação de funções que não forneçam riscos a pessoa com deficiência e uma tolerância maior quanto à correção de comportamentos incompatíveis com o trabalho realizado. Segundo o entrevistado E08, a seção de empacotamento das mercadorias é destinada para a inserção das pessoas com deficiência pelo fato de apresentar pouco risco físico aos funcionários participantes do programa: *“Eu não poderia colocar jamais um especial trabalhando [...] dentro de uma padaria que tem um forno. Dentro do açougue que existem facas e serras. Eu tenho que pensar na segurança deles”*.

Quanto à tolerância em relação ao comportamento dos funcionários com deficiência, a organização procura dar um tempo maior para a adaptação e correção de comportamentos que prejudiquem o andamento das atividades. Segundo o entrevistado 08, quando ocorre algum problema com os funcionários com deficiência, a Casa Fiesta procura resolver por meio de conversas ou mesmo buscando apoio da família como forma de solucionar os problemas de comportamento.

Foi possível perceber que a Casa Fiesta não promove práticas que possam desenvolver o potencial das pessoas com deficiência e consideram apenas a contratação em função das vagas em aberto na função de empacotador. Este fato pode ser percebido no relato da entrevistada 13, quando comenta sobre como percebeu que a organização não realiza uma gestão da diversidade pautada na preocupação de potencializar a contribuição do funcionário dentro das atividades organizacionais: *“A gente simplesmente contrata e ele entra para trabalhar, mas como todos os outros. Mas assim, um programa onde você vai pensar no desenvolvimento, no treinamento, não existe”*.

Em relação à discriminação, foi possível perceber que no nível estratégico, os gestores procuram manter uma política de tratamento igualitário entre todos os membros organizacionais, todavia, conforme o relato da entrevistada E04 foi possível perceber que existe discriminação às pessoas com deficiência. Segundo ela, um fiscal de loja em uma reunião com operadores de caixa e empacotadores, ponderou que alguns fatos que ocorrem durante as atividades de frente de loja precisam ser relevados, pois as pessoas com deficiência, em sua perspectiva são *“seres não tão pensantes”*. Este episódio revela que entre os membros organizacionais é possível perceber que nem todos conhecem o potencial de trabalho de uma pessoa com deficiência e julgam sua capacidade em função de suas limitações, sejam físicas ou cognitivas.

Sobre as ações empreendidas pela organização para o ajuste da cultura, valores, sistemas e procedimentos foram observados que não existem atividades e mudanças realizadas neste sentido. Durante o processo de pesquisa na organização não foi observado a realização de qualquer forma de treinamento ou socialização com os membros organizacionais para que possam aprender a como trabalhar com as pessoas com deficiência.

Segundo a entrevistada E01 esta preparação não é realizada, pois em função de uma cultura de contratação de pessoas com deficiência, considera que os novos entrantes não precisam de uma preparação, visto que essa prática já está instituída na organização: *“Não existe uma preparação. As pessoas na verdade, quando entraram, já existia isso. Era assim*

*que funcionava*”. Esse relato e os demais dados revelam que a organização ao não realizar ações de socialização e treinamento não consegue inserir novos entrantes na cultura de respeito à diversidade que procura manter ao valorizar a contratação de pessoas com deficiência.

Pelo fato dos gestores considerarem que as pessoas com deficiência devem ter um tratamento igual aos demais funcionários, a Casa Fiesta não promove ações voltadas à gestão da diversidade. A única atividade de integração identificada que era voltada para as pessoas com deficiência era o jantar oferecido no final do ano, porém, com a intervenção do MPT, esta prática foi abolida.

Um fator que pode ser considerado quando se verifica a falta de atividades voltadas para a gestão da diversidade é o papel das escolas de educação especial. No início do programa de inserção, as escolas auxiliavam na resolução de problemas com as pessoas com deficiência. Desta forma, a organização não se preocupou em estabelecer ações próprias para que pudesse conduzir o programa. Com o afastamento das escolas foi possível verificar que a competência da organização em solucionar os problemas da gestão da diversidade era dependente do trabalho das escolas de educação especial e por isso acabou não se desenvolvendo.

Por meio desse procedimento é possível compreender como se deu o processo de aprendizagem organizacional, visto que, o resultado da aprendizagem é o próprio conhecimento – fonte e resultado de sua história, hábitos e experiências anteriores, expresso no desenvolvimento das competências organizacionais (PATRIOTTA, 2003). Após a avaliação das competências organizacionais de gestão da diversidade o próximo tópico apresentará a identificação das mudanças ocorridas no programa desde sua implantação e o fluxo do conhecimento na Casa Fiesta.

### **5.1.3 Implantação do Programa de Gestão da Diversidade – Mudança e Conhecimento**

A partir da separação da sociedade estabelecida no Festival, os gestores decidiram implantar um novo empreendimento com as mesmas características de seu antigo negócio. Assim, em 2001, os entrevistados E08 e E09 inauguram a Casa Fiesta.

Segundo os entrevistados E08 e E09, em função dos valores dos gestores em promover a cidadania das pessoas com deficiência, decidiram dar continuidade ao programa de inserção

de pessoas com deficiência. A análise da mudança nos recursos inicia-se a partir de 2001 com a inauguração da Casa Fiesta.

Para a análise sobre como o programa de inserção da diversidade na Casa Fiesta foi conduzido, realizou-se a análise das mudanças nos recursos organizacionais. Para tanto foi utilizada a classificação de recursos conforme apresentado no estudo realizado por Mills *et al.* (2002) em que os autores consideram que os recursos organizacionais podem ser classificados em recursos tangíveis, recursos de conhecimento, habilidades e experiência, recursos de sistemas e procedimentos, recursos culturais e valores, redes de relacionamento e recursos importantes para a mudança.

#### 5.1.3.1 Mudanças nos recursos organizacionais

##### **Recursos tangíveis**

Os recursos tangíveis, entendidos sob a perspectiva de Mills *et al.* (2002) englobam aspectos físicos relacionados à estrutura da organização como espaço físico utilizado, recursos financeiros, equipamentos e estruturas prediais.

A partir das entrevistas realizadas, verificou-se que não houve mudanças nos recursos tangíveis da organização para inserir as pessoas com deficiência no contexto de trabalho por dois motivos. O primeiro foi a função na qual os funcionários com deficiência foram alocados. O entrevistado E08 relata que a função destinada para os funcionários com deficiência era a de empacotador ou repositor de mercadorias, assim não foram necessárias modificações ou adaptações nos equipamentos para que os funcionários desempenhassem seu trabalho.

O segundo fator que justifica a manutenção dos recursos tangíveis é o tipo de deficiência contratada pela organização. Sobre este aspecto, segundo o entrevistado E09, todos os funcionários participantes do programa são pessoas com deficiência intelectual. Dessa forma, a organização conseguiu manter sua estrutura física e predial sem que fosse necessário realizar modificações.

Em relação aos recursos financeiros, não houve alterações, pois segundo os entrevistados, a organização não realizou nenhuma mudança que demandasse recursos financeiros. As atividades ligadas ao programa de inserção, como o jantar anual, eram realizadas com os recursos obtidos com as gorjetas dos funcionários com deficiência.

## **Recursos de conhecimentos, habilidades e experiências**

Dentro desta categoria de recursos, conhecimentos, habilidades e experiências são aqueles recursos tácitos que mesmo os membros organizacionais podem não saber conscientemente que possuem por não estarem formalizados ou escritos (MILLS *et al.*, 2002). Na Casa Fiesta, percebe-se que este recurso já existia, pois a base do conhecimento para a condução do programa de gestão da diversidade na organização foi a experiência obtida com a implantação do programa no Festival.

Nesta categoria, os principais recursos identificados são referentes ao modo como a organização procura conduzir o programa e solucionar os problemas relacionados à gestão da diversidade. Sobre este aspecto, percebe-se que o conhecimento de inserção da diversidade tem como base a experiência dos gestores (E08 e E09). Na avaliação das mudanças de recursos, notou-se pelos relatos, que ao longo do tempo, a organização procurou manter as atividades pautadas na experiência anterior.

Como os gestores já tinham um contato com as escolas de educação especial quando fundaram a Casa Fiesta, procuraram manter os mesmos padrões de conduta do programa e, conseqüentemente, a forma de conduta do programa permaneceu pautada na parceria com as escolas de educação especial.

Com o passar do tempo, um dos gestores percebeu que começou a haver um distanciamento da parceria por parte das escolas de educação especial. Neste sentido, o relato do entrevistado 08 ilustra como foi essa mudança: *“As escolas ajudaram muito a gente.[...] A escola tinha papel fundamental. [...] A escola quando quis, fez um belo trabalho. [...] Infelizmente o tempo se passou, e a coisa não funcionou muito bem”* (E08).

Em relação à experiência sobre como resolver os conflitos com os funcionários participantes do programa, foi possível verificar que a base desse conhecimento era pautada no conhecimento e experiência dos profissionais das escolas que prestavam auxílio. Conforme revela o entrevistado E09, as escolas tinham a preocupação em inserir bem o aluno no mercado de trabalho e, com isso, prestavam assessoria aos alunos e à própria organização para que pudessem resolver os conflitos.

Dessa forma, a partir do distanciamento do vínculo de parceria com as escolas, a Casa Fiesta passou a tentar resolver por si só os conflitos que surgiam. Essa resolução era intermediada principalmente por meio do responsável pelo departamento de recursos humanos. Todavia, conforme pondera o entrevistado E08, quando o problema era mais grave,

os gestores eram chamados para tentar resolver e, algumas vezes, o funcionário foi desligado da organização, dependendo da gravidade de seu comportamento.

Assim, foi possível perceber, diante do relato do entrevistado E09, que com a ausência da parceria mais efetiva com os membros das escolas de educação especial, a própria organização se articulou para tentar resolver por si os conflitos que surgiam entre a organização e os funcionários com deficiência.

O entrevistado E09 comenta que por diversas vezes, após o distanciamento das escolas eles não conseguiram trabalhar com as dificuldades de comportamento dos funcionários com deficiência e mesmo recorrendo à família, houve casos em que o funcionário foi desligado da Casa Fiesta. Em um desses casos, um funcionário com deficiência não recebeu gorjeta de uma cliente e bateu com o carrinho de compras na porta do veículo dela. A cliente não pediu o ressarcimento pelo dano, entretanto, o funcionário já havia se comportado inadequadamente em outros episódios e, em função da gravidade do último, a organização decidiu desligá-lo.

A organização atualmente possui vínculo apenas com uma instituição que insere pessoas com deficiência no mercado de trabalho, porém a participação dela na resolução de conflitos é mínima. Vale ressaltar que a instituição parceira não é considerada uma escola de educação especial, pois sua atuação dentro das organizações como assessoria é restrita, limitando-se à intermediação no processo de contratação.

A partir do relato dos entrevistados E01 e E09, verificou-se que houve uma mudança na forma de atuação da organização frente aos problemas enfrentados, pois se anteriormente a organização procurava o auxílio das escolas para resolver os problemas relacionados à diversidade, atualmente a psicóloga responsável pela contratação (E01) procura resolver internamente os problemas.

## **Sistemas e procedimentos**

Sistemas e procedimentos englobam tanto aspectos tangíveis da organização como documentos e equipamentos quanto a habilidade dos membros organizacionais de fazerem uso destes. Assim esta categoria perpassa aspectos referentes aos processos que podem contribuir para o desenvolvimento de um recurso desde procedimentos de recrutamento e seleção até sistemas de gestão que englobem todos os setores da organização.

Dentro do foco de gestão da diversidade na organização em estudo, recursos de sistemas e procedimentos podem ser considerados sob a perspectiva de recrutamento e

seleção, sistemas de treinamento e avaliação do desempenho. Sobre este aspecto considera-se que a construção do conhecimento de procedimento sobre como conduzir o programa de contratação de pessoas com deficiência é observada no caráter rotinizado da ação organizacional em conjuntos de trabalho consolidados (PATRIOTTA, 2003).

No início das atividades da Casa Fiesta em 2001, a organização anunciava suas vagas em aberto para a contratação de pessoas com deficiência por meio das escolas de educação especial. Assim, a organização entrava em contato com as escolas para que estas fizessem uma triagem entre seus alunos para inserir no mercado de trabalho aqueles que consideravam aptos para exercer uma atividade laboral.

Segundo os entrevistados E08 e E09, no início das atividades de contratação de pessoas com deficiência em 2001, as escolas além de auxiliarem no processo de recrutamento prestavam assessoria para resolver problemas de adaptação dos alunos às rotinas de trabalho. Contudo, ao longo do tempo, os entrevistados notaram que as escolas começaram a se distanciar da organização e dificultou a contratação das pessoas com deficiência, pois esta era a única forma que a organização utilizava para que pudesse preencher as vagas destinadas às pessoas com deficiência.

Mesmo percebendo essas mudanças, a atitude dos gestores foi basicamente procurar outras escolas que pudessem realizar esse processo de triagem de alunos para a inserção no mercado de trabalho. Na opinião do entrevistado E09, o contato com as escolas era a melhor forma de contratar pessoas com deficiência, pois o anúncio de vagas por outros meios não seria viável, uma vez que, em seu entendimento, as pessoas com deficiência não teriam capacidade de compreender e tentarem sozinhas pleitear o emprego.

Essa opinião é compartilhada pelo entrevistado E08, que considera que a tarefa de preparar e enviar para o mercado de trabalho as pessoas com deficiência seria das escolas de educação especial. Com o passar do tempo e verificando a dificuldade de contratar pessoas com deficiência por meio das escolas, a Casa Fiesta iniciou a tentativa de divulgar as vagas por outros meios: Agência do Trabalhador (SINE – Sistema Nacional de Emprego), divulgação de cartazes em terminais de ônibus, vagas em agências de emprego na internet e em instituições que trabalham com a inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho (E01).

Atualmente, existe ainda a tentativa de manter contato com as escolas para a contratação (E01), pois principalmente os gestores (E08; E09), consideram que essa seja a melhor forma de contratação de pessoas com deficiência. Todavia, a estratégia para o anúncio

das vagas foi ampliado, estendendo a outros veículos de informação e o contrato com uma instituição que realiza o processo de inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho há aproximadamente um ano.

Dessa forma, a partir do discurso dos entrevistados (E01; E08; E09) foi possível perceber que os recursos de conhecimento de contratação não apresentaram uma mudança substancial ao longo da trajetória do programa de gestão da diversidade, pois a Casa Fiesta desde o princípio de suas atividades tem como estratégia de contratação a parceria com as escolas.

Conforme relata E09, desde o princípio do programa, a Casa Fiesta não estabeleceu um requisito de contratação para as pessoas com deficiência. Segundo ele, o que determinava a permanência ou não do funcionário na organização era a sua adaptação às rotinas de trabalho. Essa forma de seleção de funcionários permaneceu ao longo do desenvolvimento do programa, pois na opinião do entrevistado E08, a função destinada às pessoas com deficiência é relativamente simples e para desempenhá-la não é necessário que a pessoa possua conhecimento formal ou experiência anterior no cargo. O relato de E01 ilustra a metodologia empregada pela organização no processo de contratação das pessoas para o programa de gestão da diversidade: *“Não tem requisito de escolaridade. O bom é pelo menos que eles saibam ler. Só que alguns aqui, acho que tem uns três, que não sabem ler nem escrever. Mas que ele consiga deslocar de casa ao trabalho, que ele consiga se achar onde ele está. Que ele tenha essa habilidade. Então, é esse o requisito que a gente busca. Que a pessoa consiga ter uma autonomia de não precisar depender das pessoas para conseguir andar, para conseguir executar o trabalho. É isso. Não tem escolaridade. A pessoa simplesmente tem que conseguir executar a atividade”* (E01).

Em relação ao treinamento dos funcionários com deficiência para desempenhar as tarefas, a entrevistada E04 relata como foi seu treinamento quando começou a trabalhar na organização em 2001: *“Na época, só tinha o mercado na Água Verde, eu fiz 15 dias lá. Das cinco (horas) até as nove (horas). Era movimentado direto, direto. Era corrido, era um ‘ferro’ mesmo. Cheio de gente. [...] Aprendi lá fazer as coisas. Um dia só. Não precisei de treinamento. Não precisei ficar lá dois, três dias com ninguém. A pessoa que me treinou ficou meia hora comigo e já peguei tudo. E estou aí até hoje. Fazendo o que eu aprendi. O que eu aprendi a fazer, eu passo para quem entra”*.

A entrevistada E04 complementa que no início do programa de gestão da diversidade, a organização realizava outros treinamentos periódicos com os funcionários e atividades,



porém com o passar do tempo foram extintos: *“Na época, a gente ganhava caixinha e deixava lá, eles levavam a gente para jantar, para passeio, o treinamento que a gente tinha, que a gente fazia aqui, eles faziam tipo um passeio, liberava lanche, essas coisas. Agora não está tendo porque tem poucos empacotadores funcionários, como eles (gestores) falaram. Porque também não compensa fazer uma coisa quando tem uns três, quatro só”*.

Excetuando os treinamentos extras que foram extintos das atividades organizacionais, o modo como a Casa Fiesta realiza o treinamento ainda ocorre da mesma maneira quando o programa foi iniciado em 2001. Quando questionado sobre como a organização realiza o treinamento das pessoas com deficiência, E01 relatou que ocorre apenas o treinamento informal que já era realizado, onde o novo membro organizacional passa um tempo com outro funcionário aprendendo a rotina de atividades na prática: *“Na verdade, o treinamento que eles (funcionários com deficiência) têm é prático. No dia a dia. Então, que eles fazem é o empacotamento das compras do cliente, levam até o carro, faz entrega também. Então, claro, os que têm condições de fazer entrega. Que conhecem, sabe andar próximo aqui ao mercado. Fazem também recolher os carrinhos, fazer limpeza do pátio, entrega e devolução de mercadorias. Então, eles são responsáveis por isso. Então, esse tipo de trabalho é no dia a dia mesmo. Quando entra, fica com uma pessoa que já conhece para treinar essa pessoa”* (E01).

Quando perguntado a um dos funcionários com deficiência que faz parte do programa, se as operadoras de caixa ajudaram em seu treinamento, ele responde: *“Não. As empacotadoras. Elas ensinam. São elas que orientam. Se você não sabe, precisa aprender. Então a gente vai aprendendo a pôr no lugar, vamos supor, vai fazer uma devolução, vai no depósito levar os frios. Aquilo que quebra, a gente leva”* (E06).

O processo de contratação atual é realizado em duas etapas: uma primeira entrevista para conhecer o candidato e no teste prático para a execução das atividades que a pessoa deverá desempenhar na organização. Conforme relata uma entrevistada, no momento da entrevista procura-se conhecer sobre o candidato e qual o grau de deficiência, e, após esse procedimento, é realizado o teste: *“[...] antes mesmo de a gente contratar, a gente faz um teste com ele. Então, a pessoa fica ali umas três, quatro horas executando o serviço. E a gente avalia se realmente ela tem condições, se ela consegue entender como que é o trabalho para a gente poder contratar. Só que assim, isso não garante que no dia a dia a gente vai ter sucesso”* (E01).

Mesmo com a diminuição do auxílio prestado pelas escolas, segundo o entrevistado E09, não houve a contratação de profissionais para auxiliar na condução do programa. A organização teve por um tempo uma empresa que prestava consultoria para o programa, porém esta parceria foi encerrada. Atualmente, o esforço da organização é em tentar manter o mesmo padrão de ação utilizado anteriormente e dessa forma, apenas insere novas ações para tentar resgatar sua linha de atuação conhecida e retomar a parceria com as escolas.

Um dos problemas enfrentados pelo setor de RH é a dificuldade de resgatar a memória organizacional. Segundo uma das entrevistadas que trabalha na organização a nove meses, não houve um esclarecimento efetivo do que se tratava o programa de gestão da diversidade da organização. Ela precisou resgatar o histórico do programa sozinho, a partir de conversas com outros membros organizacionais: *“Eu descobri aos poucos. Eu fui descobrindo fazendo, e conhecendo e conversando, entendendo um pouco da história [...]”* (E01).

Foi possível perceber que o fato dos gestores procurarem manter a mesma linha de ação desde o início do programa de gestão da diversidade fez com que este se tornasse estagnado e que cada vez mais a organização encontra dificuldades para conseguir alavancá-lo. Outro fator é a falta de clareza sobre o que se trata o programa de gestão da diversidade, o que dificulta a atuação do RH na condução do programa. Portanto, dentro da categoria de recursos de sistemas e procedimentos, verificou-se que o distanciamento das escolas de educação especial foi o fator que dificultou as ações de inserção da diversidade da Casa Fiesta. Isto se deve ao fato de que no início do programa, todas as atividades de contratação, treinamento e resolução de problemas das pessoas com deficiência era realizada pelas escolas. Em relação aos procedimentos de contratação, foi possível notar que houve uma mudança apenas incremental (BARR *et al.* 1992), pois apesar de buscarem divulgar as vagas destinadas às pessoas com deficiência por outros meios, parece que a organização não conseguiu desvincular o processo de contratação das escolas.

No sistema de treinamento foi possível perceber poucas mudanças, pois a forma como o conhecimento é transmitido aos novos entrantes permanece o mesmo. Ao entrar na organização, a pessoa com deficiência recebe o treinamento informal ministrado por outro funcionário que conhece as tarefas e acompanha por um período a adaptação ao trabalho.

Para a resolução de problemas, a mudança percebida foi em relação ao modo como a organização procura conduzir o programa. No início do programa, qualquer dificuldade de comportamento e adaptação era resolvida pelas escolas parceiras. Todavia, com a dificuldade de contratar pessoas com deficiência diretamente das escolas, a assessoria para a resolução

dos problemas também deixou de ser realizada pelas escolas. Com isso, a área de RH passou a ser responsável por conduzir o programa, porém não consegue resolver internamente todos os problemas de comportamento com os funcionários com deficiência e passaram a buscar informações com a família.

Em função da falta de memória organizacional sobre como a organização conduzia o programa e resolvia os problemas de comportamento dos funcionários com deficiência, foi possível perceber que a aprendizagem para a resolução de problemas ocorreu no nível individual, pois apenas a entrevistada E01 é responsável pela condução das atividades ligadas ao programa de inserção. Como não parece ter havido um compartilhamento do conhecimento anterior para a resolução de problemas, a entrevistada precisou encontrar formas de tentar resolver os problemas enfrentados sem o envolvimento de outros membros organizacionais.

### **Recursos culturais e valores**

Segundo Mills *et al.* (2002), os recursos de cultura e valores organizacionais são considerados aqueles recursos intangíveis que foram construídos ao longo do tempo e que são dependentes de atitudes dos membros organizacionais e eventos passados. Foi possível observar que ao longo do tempo, o programa de gestão da diversidade na organização foi caracterizado pela tentativa de promover a cidadania das pessoas com deficiência por meio da oportunidade de trabalho e conduzir um programa de inserção pautado no tratamento igualitário.

Um dos entrevistados relata que a implantação do programa de gestão da diversidade foi motivada pela tentativa de promoção da cidadania da pessoa com deficiência por meio do trabalho: “[...] não deve ser feito isso (gestão da diversidade) em função de imagem. Porque senão, cadê a cidadania do funcionário? Quem cuida da cidadania dele? Fazer isso por imagem, eu sou contra. Eu não acredito que seja um trabalho de resultado. [...] A maneira de se resgatar a cidadania está no trabalho” (E08).

Foi possível perceber que a Casa Fiesta continuou o processo de contratação de pessoas com deficiência sem a preocupação com a lei de cotas, buscando um tratamento igualitário a todos os membros organizacionais. Ressalta-se, contudo, que não foi possível observar que o tratamento igualitário tenha sido amplamente absorvido pelos membros ao longo da trajetória da gestão da diversidade. Para o entrevistado E09, o norteador do programa continua a ser a ajuda ao próximo, sem se preocupar com o cumprimento das cotas,

pois sempre mantiveram um percentual acima do estabelecido por lei. Uma das entrevistadas resume como foi a construção da cultura de promoção da cidadania das pessoas com deficiência: “[...] o trabalho em si que é feito, por tudo, essa cultura que foi trazida desde 2000, mas é uma forma de dar uma oportunidade para essas pessoas” (E01).

O tratamento igualitário é tema recorrente nos discursos dos entrevistados. Na visão de E01, a organização trata todos os funcionários iguais. Esta opinião é compartilhada por outro entrevistado: “Penso eu, hoje, afirmando, que a chave do sucesso é tratá-los de maneira igual. Hoje, nas nossas operações, os especiais são tratados de uma maneira completamente... é... como eu vou dizer pra você? Com uma transparência total. Ele é tratado com CLT (Consolidação das Leis de Trabalho). Sem nenhum tipo de regalia” (E08).

Diante do relato apresentado por E08, foi possível perceber que em relação ao tratamento dispensado ao funcionário com deficiência, este valor da cultura organizacional não sofreu mudanças. Para ele, o tratamento igualitário seria uma forma de realizar a inclusão por uma perspectiva não preconceituosa, uma vez que, sem uma atenção especial dispensada aos funcionários participantes do programa, esta atitude demonstraria uma maior valorização das pessoas com deficiência perante os outros membros organizacionais, bem como em face aos clientes.

Exceto por uma das entrevistadas que participa do programa de gestão da diversidade, os demais funcionários com deficiência que participaram da pesquisa, se vêem como iguais dentro da organização. Para a entrevistada E04, alguns funcionários fazem distinção do trabalho da pessoa com deficiência. Segundo ela, alguns operadores de caixa tratam os funcionários com deficiência de forma ofensiva e relata que quando uma operadora ofende um dos funcionários com deficiência, esta repassa o acontecimento aos fiscais de caixa para que resolvam.

Em outro episódio, a entrevistada E04 considerou ofensiva a forma como um fiscal de loja referiu-se aos funcionários com deficiência, pois entendia que os funcionários eram “seres não tão pensantes”. Algumas operadoras de caixa ao observar que a entrevistada E04 havia ficado chateada, aconselharam-na a procurar a esposa do proprietário e relatar o acontecido: “Aí cheguei: ‘Eu nunca fui maltratada aqui, nem pela Sra. nem pelo Sr. A. Agora vir um lá de fora e vir falar que eu sou um semelhante não tão pensante. Isso doeu’. O menino(fiscal de loja) disse que não lembra que falou. Eu peguei e falei: ‘Quem bate, esquece. Mas quem apanha nunca esquece’. Eu falei: ‘Vou correr atrás do meu direito, porque eu acho errado’. Se eu sou... se as operadoras são funcionárias daqui, eu também sou

*funcionária daqui. A única coisa que eu falei pra ele é que eu não mexo com dinheiro. Mas somos funcionários tudo igual. Mas se pedir pra registrar uma compra no caixa, eu vou registrar, vou saber fazer”.*

Este episódio mostra que apesar dos gestores considerarem que a melhor forma de conduzir a inserção da diversidade é tratar todos de forma igualitária, parece que alguns funcionários não internalizaram este valor e agem de forma preconceituosa e ofensiva com os funcionários com deficiência. Contudo, outros funcionários (E03) consideram que o trabalho das pessoas com deficiência contribui para a organização, uma vez que são funcionários comprometidos.

A valorização do trabalho das pessoas com deficiência foi um fator mencionado pelos entrevistados (E01, E03; E08; E09) quando se referem ao programa de inserção. Uma das entrevistadas que trabalha diretamente com os funcionários com deficiência relata como é o comportamento deles no desempenho de suas atividades diárias: *“Não tenho preconceito nenhum contra eles não. Eu acho que eles ajudam bastante. Ajudam mais que os normais, como dizem. Eles vestem a camisa da empresa mesmo. Se pedir alguma coisa para eles, eles fazem tudo”* (E03).

Para a entrevistada E01, a valorização da pessoa com deficiência pode ser considerada parte da cultura organizacional. Este aspecto pode ser percebido quando, ao ser questionada sobre o processo de socialização e preparação das pessoas com deficiência para o trabalho, uma das entrevistadas pondera que a ausência de um processo de socialização ocorre porque já faz parte da cultura a contratação de pessoas com deficiência: *“Como já tem essa cultura na empresa de contratar pessoas com deficiência, então, assim, não existe uma preparação. As pessoas na verdade, quando entraram, já existia isso. Era assim que funcionava”*(E01).

Mesmo que alguns entrevistados considerem que exista uma cultura de valorização da pessoa com deficiência, a entrevistada E07 que é fiscal de loja relata que, quando entrou na organização, ninguém a informou sobre o programa de contratação de pessoas com deficiência. Ela tomou conhecimento apenas quando começou a trabalhar e outra funcionária informou que havia pessoas com deficiência que trabalhavam como empacotadores. Não houve nenhuma apresentação dela para eles e nem foi informada sobre quais as dificuldades que poderia enfrentar ao coordenar as atividades deles.

A entrevistada E03 também relata que não houve um processo de socialização ou mesmo uma apresentação aos funcionários com deficiência quando começou a trabalhar na Casa Fiesta: *“Não apresentaram. Foi a fiscal de caixa que me falou: ‘Esses que estão*

*empacotando são especiais'. Só isso. Ninguém falou. Depois com o tempo, fui sabendo os problemas que eles tinham, qual era a deficiência de cada um”.*

Essa forma de agir no processo de socialização pode ser observada desde o início do programa. Quando questionado sobre como foi a comunicação aos membros organizacionais da decisão de inserir pessoas com deficiência na Casa Fiesta, o entrevistado E08 considera que não é preciso fazer reuniões para esclarecer os encaminhamentos e procedimentos da organização: *“Não coube. Não tenho que comunicar funcionário que eu vou fazer. Isso é muito democrático. Não tem. Imagina se eu vou precisar consultar meus outros funcionários se eu vou contratar deficientes ou não pra trabalhar? Pare. Não!”.*

Diante deste relato, foi possível perceber que a forma como foi conduzido o processo de socialização desde o início do programa explica a razão da organização não considerar necessário que os novos entrantes tenham um treinamento sobre como trabalhar com as pessoas com deficiência e não realizarem um processo de socialização e a não absorção do valor de tratamento igualitário.

Percebe-se que existe, portanto, uma contradição quanto a inserção da diversidade no contexto organizacional, pois, apesar de alguns entrevistados considerarem que a Casa Fiesta possui o valor institucionalizado de valorização do trabalho da pessoa com deficiência (E01), o relato das entrevistadas E03 e E07 demonstra que este valor não é difundido.

Na observação não participante, não foi percebido atitudes preconceituosas em relação aos funcionários com deficiência e que os funcionários se tratam com cordialidade, embora não houvesse um clima de camaradagem entre eles. Na execução das tarefas de empacotamento, foi possível perceber que maioria dos operadores de caixa continuava suas atividades sem prestar atenção ao funcionário com deficiência que se aproximava para ajudar a empacotar as compras dos clientes.

Foi possível perceber por meio da observação não participante que os funcionários parecem aceitar a diversidade no contexto de trabalho, porém não foi notado que existam atitudes de preocupação com a inserção da pessoa com deficiência. Um fator que pode explicar essa atitude é a falta de um processo de socialização, pois o funcionário começa a trabalhar com as pessoas com deficiência sem conhecer o programa e compreender quais as dificuldades que pode enfrentar na rotina de atividades.

## Rede de relacionamentos

As redes de relacionamento de uma organização para Mills *et al.* (2002) são compostas pelos grupos de interesses dentro da organização, bem como a marca e a reputação. No âmbito da organização em estudo fazem parte de sua rede de relacionamentos os funcionários, fornecedores, clientes, escolas de educação especial, entidades governamentais, agências de empregos, entre outros. Dentro da rede de relacionamentos os *stakeholders* mais citados como agentes que tiveram um papel importante nas atividades relacionadas ao programa de gestão da diversidade da Casa Fiesta foram as escolas de educação especial e entidades governamentais como o Ministério Público do Trabalho.

A parceria com as escolas de educação especial foi iniciada devido a implantação do programa de gestão da diversidade. Estes agentes são considerados pelos entrevistados (E08; E09), como fatores-chave para a condução inicial do programa devido à assessoria prestada. Assim, essa parceria permitiu adquirir conhecimento sobre a interação com o funcionário com deficiência.

Todavia, ao longo do tempo, a Casa Fiesta não conseguiu manter o relacionamento com as escolas de educação especial. O que antes representava um dos principais agentes ligados à organização no início do programa foi aos poucos diminuindo sua representatividade na condução do programa de gestão da diversidade: *“Agora, eu não tenho abertura nas escolas. [...] Porque as negativas do pessoal (escolas de educação especial) foram muito consistentes: ‘Ah, escola não me recebe. A escola não adianta ligar’. Eu vi e-mails trocados. As escolas cancelando os encontros três vezes seguidas. Você marca uma hora, cancela. Na véspera cancela. Você marca, cancela”* (E08).

O MPT teve participação como agente de relacionamento nos momentos críticos. A intervenção desta organização ocorreu em 2007 a partir de uma denúncia feita pela família de um funcionário com deficiência que havia sido desligado da organização devido a um conflito com outro funcionário.

A partir deste incidente a organização decidiu parar de promover qualquer tipo de comemoração, bem como de controlar as gorjetas dos funcionários com deficiência. Assim, foi possível perceber que a intervenção do MPT trouxe a extinção da comemoração de final de ano com os funcionários com deficiência que foi considerada pelos entrevistados como única prática de ação diferenciada ligada ao programa de inserção da diversidade.

Conforme apresentado, notou-se que a organização, apesar da identificação das mudanças em sua rede de relacionamento, possui dificuldade em realizar mudanças que contribuam para a melhoria do programa. Ao contrário, foi possível verificar que a organização, ao perceber qualquer forma de mudança, tem recorrido a duas formas de responder aos problemas: a tentativa de correção, como forma de continuar a realizar as atividades a partir da experiência adquirida; e, a extinção de práticas organizacionais direcionadas ao programa de inserção da diversidade para não correrem riscos de intervenções do MPT.

### **Recursos importantes para a mudança**

São compostos por uma área de recursos-chave que estão relacionados com o reconhecimento da necessidade de modificação dos recursos em uso quando estes se tornam obsoletos e precisam ser alterados ou mesmo destruídos para que haja a renovação dos recursos organizacionais (Mills *et al.*, 2002).

Comparativamente ao início do programa de gestão da diversidade os recursos importantes para a mudança não foram desenvolvidos ao longo da gestão da Casa Fiesta. Segundo os entrevistados E08 e E09, grande parte da dificuldade que a organização enfrenta para a condução do programa, relaciona-se com a área de RH.

Para o entrevistado E08, a área de RH não corresponde mais às suas expectativas: *“Mas eu, se tivesse um RH, um desenvolvimento de pessoas mais presente na empresa, eu estaria melhor. [...] Hoje se você não tiver uma gestão de RH casada com o pensamento de direção da empresa... hoje eu não tenho”* (E08). O entrevistado E09 compartilha desta opinião, pois para ele, a pessoa responsável pela contratação é, em suas palavras, “um pouco fraca” e que esta não tem se esforçado para tentar manter contato com as escolas para que a organização consiga contratar mais pessoas com deficiência.

Todavia, a entrevistada E01, que é a responsável pelo RH, admite que não compreende qual o objetivo do programa, pois os gestores não esclarecem: *“Então, eu não sei, às vezes eu tenho a impressão que a direção tem uma utopia de como é esse projeto, de como funciona. Na cabeça deles, eles não passam o que eles querem realmente, como aconteça, e eles imaginam que funciona de uma forma quando na prática é outra. Essa é a impressão que eu tenho às vezes”* (E01).



Na época da pesquisa o setor de RH estava passando por um processo de reestruturação onde os gestores estavam trocando a equipe de recrutamento e seleção. Entretanto, esta tentativa de mudança, mais uma vez parece ser apenas incremental, pois não se percebe na fala do entrevistado E08 que a organização iniciará outras mudanças no programa de inserção da diversidade, exceto a troca da equipe: *“Mas eu, se tivesse um RH, um desenvolvimento de pessoas mais presente na empresa, eu estaria melhor. Quem sabe a pessoa que chega não tem essa mentalidade e a gente consiga num curto espaço de tempo melhorar essa estatística”*.

A partir das falas dos entrevistados foi possível verificar que a dificuldade na condução do programa é a falta de clareza sobre o que se trata o programa. A dependência da trajetória organizacional é evidenciada no discurso dos entrevistados: *“Hoje, o meu passado, só para contar o que foi: o meu presente hoje não é legal. Não acho. [...] Do que eu já fiz para o que eu tenho hoje, é uma vergonha”* (E08).

Percebe-se que os gestores do nível estratégico pautam suas ações no resgate das parcerias que eram realizadas no passado. Como consequência, eles não conseguem renovar seu conhecimento sobre a forma de conduzir o programa. Uma das razões que pode explicar a tentativa de manutenção dessas ações ao longo do tempo é o fato da organização não ter conseguido adquirir o conhecimento que as escolas tinham sobre como conduzir a inserção de pessoas com deficiência.

Por fim, a partir da apresentação da mudança nos recursos organizacionais, o quadro 08 sintetiza as mudanças que foram observadas nos recursos da Casa Fiesta ao longo de sua trajetória na condução do programa de gestão da diversidade.

<b>Categoria do recurso</b>	<b>Mudanças nos recursos 2001 – 2012</b>
Recursos tangíveis	Recursos físicos – Não foi identificado Recursos financeiros – Não foi identificado
Recursos de conhecimento habilidades e experiência	Experiência de inserção da diversidade – foi mantido Habilidade de resolução de problemas comportamentais – mudança incremental e aprendizagem em nível individual
Sistema e procedimentos	Experiência no procedimento de recrutamento e seleção – mudança incremental e aprendizagem em nível individual Sistemas de treinamento periódico – foram extintos Sistemas de treinamento para desempenhar a função – ficaram restritos a nível grupal Sistema de avaliação do desempenho – mudança incremental e aprendizagem no nível individual Procedimento para a resolução de problema – mudança incremental e

	aprendizagem no nível individual
Cultura e valores	Promoção da cidadania da pessoa com deficiência por meio do trabalho – foi mantido Valores de tratamento igualitário – ficaram reduzidos aos valores dos gestores Valores de não discriminação à pessoa com deficiência – foram mantidos parcialmente Internalização da cultura de valorização da pessoa com deficiência – mantido parcialmente
<i>Network</i>	Parcerias com escolas de educação especial – mudança incremental, no sentido de resgate do relacionamento MPT – eventos críticos
Recursos importantes para mudança	Contribuição da área de RH – enfraquecimento ao longo do tempo Habilidade de modificação da condução do programa – mudança incremental Monitoração de novas parcerias – mudança incremental

Quadro 08 – Mudanças nos recursos – Casa Fiesta

Apresentada a análise das mudanças observadas nos recursos organizacionais da Casa Fiesta, o próximo tópico apresenta o fluxo do conhecimento decorrente do processo de aprendizagem organizacional no programa de gestão da diversidade.

### 5.1.3.2 Fluxo do conhecimento e Aprendizagem Organizacional

A Casa Fiesta é uma rede de supermercados de Curitiba, fundada em 2001 e que desde o início de suas atividades mantém um programa de gestão da diversidade. Dentro do programa, a organização contrata principalmente pessoas com deficiência intelectual leve e destina 100% das suas vagas de empacotador a esses indivíduos. Atualmente, conta com 14 vagas em aberto para a contratação imediata de pessoas com deficiência.

Como relatado, os gestores da Casa Fiesta já possuíam experiência anterior em contratação de pessoas com deficiência, uma vez que em 1995 possuíam uma organização também no setor varejista de alimentos que já trabalhava com pessoas com deficiência. Por meio dos relatos dos entrevistados, foi possível perceber que mudanças legais afetaram a forma como a organização conduzia seu programa.

Um fato que vale destacar é a conjuntura legal que era observada em 1995 e que ao longo do tempo começou a modificar as formas de relação de trabalho das pessoas com deficiência e sua inserção no mercado de trabalho. Conforme se observa a lei de cotas, verifica-se que sua promulgação por porcentagem de reserva ocorreu em 1991 e apenas em 1999 o Decreto 3.298/99 estabeleceu multa às empresas que descumprissem a legislação.

Essas mudanças legais e empresariais trouxeram uma nova dinâmica ao mercado de trabalho e a Casa Fiesta começou a sentir dificuldades para a contratação de pessoas com deficiência pelo fato de todas as organizações agora precisarem inserir essa população no ambiente organizacional. Como relata o entrevistado E08, quando a lei começou a vigorar, passou a ser mais difícil a contratação de pessoas com deficiência.

Apesar da organização já ter a competência de inserção de pessoas com deficiência no contexto organizacional, esta precisou modificar alguns padrões na forma como realizava a contratação e conduzia seu programa, pois principalmente as parcerias com as escolas especiais passaram a ficar cada vez mais distantes. Assim, foi possível verificar que mesmo com a observação das mudanças no contexto legal e empresarial, a organização não conseguiu modificar substancialmente a forma como vinha atuando em seu programa de inserção da diversidade.

Pode-se perceber que no início das atividades de contratação das pessoas com deficiência para trabalharem na Casa Fiesta, a organização precisou articular seus recursos, principalmente de redes de relacionamentos, sistemas e procedimentos e conhecimentos e experiências anteriores para que pudesse implantar o programa de inserção da diversidade.

Sobre este aspecto, foi possível perceber que a organização pautou o formato de seu programa na experiência que tinha por haver formatado no Festival o mesmo programa. Dessa forma, para a nova implantação, a Casa Fiesta utilizou-se dos mesmos padrões de conduta: realizava a contratação de pessoas com deficiência por meio das escolas de educação especial, bem como recebia assessoria destas para a resolução de problemas de adaptação dos funcionários.

Segundo o entrevistado E08, a organização recebeu uma ajuda importante desse parceiro, pois quando os alunos não compreendiam o trabalho ou não estavam executando as atividades da forma correta, eram enviados novamente para as escolas para que pudessem ser treinados e retornar ao mercado de trabalho. Assim, para a concepção e início do projeto, a principal fonte do conhecimento foram as escolas, que por meio do contato frequente, compartilhavam seu *know-how* sobre como a organização poderia trabalhar e enfrentar as dificuldades de relacionamento com as pessoas com deficiência.

Foi possível perceber que, por meio dessa fonte de conhecimento, a Casa Fiesta conseguiu articular e preparar o contexto das atividades organizacionais para a inserção de pessoas com deficiência. Assim, o conhecimento adquirido resultou no estabelecimento de atividades compatíveis com as habilidades das pessoas com deficiência. Sobre esse fato, foi

possível perceber que a organização passou a priorizar a contratação de pessoas com deficiência intelectual leve.

Assim, no início das atividades de implantação do programa de diversidade, a aprendizagem foi referente a como estruturar o programa e como adaptar as pessoas com deficiência ao contexto organizacional. O conhecimento externo foi oriundo das experiências das escolas de educação especial. Esse relacionamento trouxe aos gestores e a equipe de RH um conhecimento sobre como a organização poderia inserir as pessoas com deficiência no contexto de trabalho.

O conhecimento sobre como trabalhar com a diversidade, em um primeiro momento, foi compartilhado pelos membros da organização, mantendo os valores de inserção. Durante a história do programa foi possível perceber que mudanças no contexto externo que impactaram na forma como a organização articulava seus recursos. A partir da observação das mudanças legais que trouxeram uma “competição” entre as organizações para a contratação de pessoas com deficiência e o distanciamento da relação com as escolas, a Casa Fiesta precisou rever a forma como estava conduzindo seu programa, pois se no princípio, a organização conseguia preencher suas vagas destinadas às pessoas com deficiência, este fato estava ficando mais difícil.

Apesar de a organização procurar manter a relação com as escolas e verificar a possibilidade de outros alunos ingressarem no mercado de trabalho, a Casa Fiesta não obteve sucesso em inserir mais pessoas com deficiência nas vagas em aberto. Soma-se às vagas não preenchidas, a saída de funcionários com deficiência que aumentava ainda mais a necessidade de contratação de pessoas para essas vagas. Dessa forma, a organização procurou anunciar suas vagas em outros meios de comunicação, porém não foi efetiva.

Considerando a classificação de Barr, Stimper e Huff (1992), as mudanças observadas no histórico da Casa Fiesta podem ser consideradas incrementais. Isso se deve ao fato de que, mesmo com as ações, a organização ainda não conseguiu compartilhar conhecimentos por toda a organização de forma a modificar os modelos mentais das pessoas que trabalhavam com as pessoas com deficiência.

Em relação aos recursos de sistemas e procedimentos, foi possível verificar que no início do programa de inserção da diversidade, a Casa Fiesta realizava treinamentos periódicos com os funcionários com deficiência, bem como o treinamento informal no momento em que eles iniciavam suas atividades na organização a partir do contato com outro funcionário que ensinava o método de trabalho.

Com o passar do tempo os treinamentos formais foram extintos, permanecendo apenas os treinamentos básicos para o início do trabalho. Os entrevistados que participam do programa de diversidade, relataram que a aprendizagem sobre como desempenhar o trabalho é desenvolvida apenas entre os empacotadores e não existe interação entre os demais funcionários. Assim, o conhecimento que a organização havia construído no primeiro momento, em que todos recebiam treinamento formal ao longo do desenvolvimento de suas atividades não foi mantido.

Em um primeiro momento, quando ainda havia o treinamento formal, pode-se considerar que houve um processo de aprendizagem organizacional sobre como o trabalho poderia ser ensinado para as pessoas com deficiência. Todavia, conforme os próprios funcionários com deficiência foram aprendendo a realizar as atividades, estes passaram a serem os únicos a deterem esse conhecimento e a compartilharem com os novos entrantes. Portanto, ao longo da trajetória do programa houve um processo de aprendizagem de grupo e não no nível organizacional.

O que era um conhecimento organizacional passou ao longo do tempo a ser um conhecimento no nível grupal, pois apenas os funcionários com deficiência ensinam o trabalho aos novos funcionários. Esse fato impactou também na avaliação do desempenho desses funcionários, pois à medida que o conhecimento sobre como promover o treinamento foi restrito a um nível organizacional, as pessoas responsáveis por realizarem a avaliação não perceberam qual o nível de competência a ser exigido, não conseguindo visualizar quais comportamentos expressos pelos funcionários com deficiência são oriundos da necessidade de mais treinamento.

Neste contexto, a declaração da entrevistada E01 ilustra como essa mudança impactou na forma de avaliação do desempenho das pessoas com deficiência. Para conhecer o potencial do candidato à vaga, ela deixa o candidato trabalhando algumas horas com outro funcionário que explica as atividades. Caso a entrevistada E01 verifique que este tem potencial para o trabalho, ela passa para o processo de contratação. Como não possui o conhecimento sobre como poderia ser o treinamento formal, não reconhece a importância do treinamento para que o funcionário desenvolva as competências necessárias para o trabalho. Dessa forma, pode-se perceber que com o passar do tempo e a saída de funcionários que aprenderam a trabalhar com as pessoas com deficiência, esse conhecimento foi se perdendo e apenas aqueles que presenciaram a concepção e início das atividades ainda possuem o conhecimento, porém a aprendizagem ficou restrita ao nível grupal.

Diante das mudanças ocorridas tanto no contexto externo (mudanças legais e empresariais) quanto no contexto interno (saída de funcionários), a organização não conseguiu institucionalizar o conhecimento no nível sobre como trabalhar com as pessoas com deficiência. Sobre o processo de compartilhamento do conhecimento sobre como trabalhar com a diversidade, a entrevistada E01 comenta que em sua entrada na organização, não foi passado muitas informações sobre como seria seu trabalho e como seria seu papel na condução do programa de diversidade: *“Eu descobri aos poucos. Eu fui descobrindo fazendo, e conhecendo e conversando, entendendo um pouco da história”* (E01).

A partir deste depoimento é possível verificar que, em relação ao programa, o conhecimento anterior não foi institucionalizado e, com a falta de informações, a pessoa responsável pela condução do programa passou a realizar mudanças incrementais. Tomando por base Argyris e Shön (1978) o novo aprendizado pode ser considerado como sendo de circuito simples, uma vez não tiveram uma abrangência que impactasse na mudança de comportamento significativo ou nos modelos mentais de outros membros da organização.

Os próprios gestores não conhecem quais são as ações que o setor de RH vem tomando para conduzir o programa. Dessa forma, foi possível verificar que o conhecimento sobre as ações em relação ao programa não fazem parte do conhecimento organizacional, e, pautado nas entrevistas, pode-se perceber a criação de um conhecimento individual.

Em suma, no início do processo de implantação do programa de gestão da diversidade, conhecimentos foram adquiridos por meio da experiência anterior e do relacionamento com as escolas de educação especial que levaram a mudanças nos recursos organizacionais. Todavia, os conhecimentos adquiridos nesta primeira fase não foram difundidos, internalizados e sedimentados ao longo dos anos. As mudanças que puderam ser observadas foram de caráter incremental (BARR; STIMPER; HUFF, 1992) e não trouxeram modificações profundas nem manutenção do conhecimento anterior (FIOL; LYLES, 1985).

Assim, a capacidade limitada de articular e modificar os recursos ao longo do tempo resultou no processo de desenvolvimento da competência de gestão da diversidade que pode ser considerada uma competência muito baixa.

O próximo tópico contempla os aspectos ligados ao cerimonialismo identificado nas ações e discursos dos membros organizacionais em relação ao programa de gestão da diversidade. A investigação das ações dos membros organizacionais pode ser considerada um fator importante para compreender o resultado da aprendizagem nas organizações e o processo de desenvolvimento da competência de gestão da diversidade.

#### 5.1.4 Cerimonialismo e Gestão da Diversidade

Este tópico avalia como o processo de cerimonialismo intervém no processo de aprendizagem organizacional e desenvolvimento de competência de gestão da diversidade. Dessa forma, analisa a perspectiva cerimonial identificada nas ações e discursos dos membros organizacionais na gestão da diversidade por meio do processo de *Decoupling*, que se refere ao componente mais manifesto em relação à estrutura e práticas organizacionais; e a Lógica da Confiança, identificada por meio dos discursos e sua associação com a legitimidade. Esses dois mecanismos levam ao cerimonialismo. Entende-se que o cerimonialismo dentro do programa de gestão da diversidade compreende aspectos das ações e discursos dos membros organizacionais que são incompatíveis com o significado de inserção.

Durante o processo de entrevistas e observação não participante realizada na Casa Fiesta, foram percebidas ações e declarações que divergem do conceito assumido de gestão da diversidade. Neste trabalho, toma-se como referência o conceito proposto por Ulrich (2003) de que para uma gestão da diversidade seja efetiva é necessário considerar os aspectos individuais dos membros organizacionais para promover uma integração entre os indivíduos de modo que se identifiquem com a organização. Ao mesmo tempo, o autor considera importante que a gestão de recursos humanos potencialize a contribuição do funcionário sem que haja discriminação. Para isso, faz-se necessário que a cultura organizacional, valores, sistemas e processos sustentem a gestão da diversidade. Tomando o conceito apresentado como fator comparativo, percebeu-se que apesar do discurso dos entrevistados de promoção da cidadania e valorização do trabalho da pessoa com deficiência, não foi possível verificar ações que corroborem uma cultura organizacional de gestão da diversidade.

Em relação à estrutura organizacional, na Casa Fiesta o processo de *Decoupling* é percebido principalmente na questão de acessibilidade para pessoas com deficiência motora. Na observação não participante percebeu-se que os locais de acesso aos clientes possuem acessibilidade, com estruturas de rampas e espaço para locomoção de cadeirantes. Todavia, observou-se que a estrutura interna destinada aos funcionários possui barreiras de locomoção para cadeirantes ou pessoas com dificuldades locomotoras, pois a área administrativa só pode ser acessada por meio de escadas.

Quando questionado sobre a estrutura predial, a entrevistada E01 revela que apesar da percepção sobre a falta de acessibilidade, a adaptação estrutural não é realizada pelo fato da contratação de pessoas com deficiência ser prioritariamente realizada para a função de

empacotador. Em função disso, a estrutura não necessita de adequações uma vez que um cadeirante não poderia exercer a função. A entrevistada pondera ainda que em outras funções organizacionais um cadeirante não pode ser inserido, pois seria preciso adaptar a estrutura uma vez não existem áreas da organização com acessibilidade.

Os entrevistados E08 e E09 consideram que o principal objetivo do programa de gestão da diversidade é a tentativa de resgatar a cidadania das pessoas com deficiência. Contudo, o processo de *Decoupling* pode ser percebido no descolamento entre o que seria a inserção de pessoas com deficiência no contexto de trabalho, considerando o discurso dos gestores sobre a preocupação em promover a cidadania e a efetividade técnica organizacional. Neste sentido, o fator preponderante para a condução da gestão da diversidade é a seleção de deficiências e funções que não necessitem modificar o fluxo das atividades normais de trabalho na organização, uma vez que isso não implica em mudanças e adaptações estruturais.

Questionou-se também sobre a prática de contratação somente de pessoas com deficiência mental leve. Sobre este aspecto, o entrevistado E08 considera que, caso fosse uma deficiência mais severa, a pessoa não conseguiria trabalhar. A mesma pergunta foi feita à entrevistada E01. Segundo ela, isto ocorre devido à limitação cognitiva dos funcionários. Assim, como a organização insere os funcionários com deficiência somente em setores operacionais, como empacotadores e repositores, um funcionário com deficiência intelectual pode permanecer por um longo tempo sem perspectiva de crescimento dentro da organização: “*é o salário mais baixo da empresa. Então eu acho, eu acredito que seja por isso assim, porque eles não têm essa ambição de buscar algo a mais. Então, eu imagino que seja por isso*” (E01).

Outra prática observada que apresenta o descolamento entre o que seria uma gestão da diversidade inclusiva e a efetividade organizacional é o local de inserção dos funcionários com deficiência. Para E09, o setor de empacotamento é o local acertado para a inserção de pessoas com deficiência, pois observa que entre esses funcionários o nível de rotatividade é baixo em comparação a experiências anteriores de inserir pessoas sem deficiência. O processo de *Decoupling* é percebido nesta prática quando os gestores buscam manter a efetividade do setor com a diminuição do índice de rotatividade contratando funcionários que são “comprometidos” (E08) com a organização.

Por fim, a última prática que pode ser percebida no processo de *Decoupling* é a forma como a organização conduz o tratamento dos funcionários com deficiência. Quando se fala em gestão da diversidade, um dos aspectos a ser observado é em relação à observação das



peculiaridades que envolvem essa população no contexto de trabalho. Nesse sentido, uma das práticas é a compreensão da necessidade de tratamento diferenciado atentando para as necessidades das pessoas com deficiência.

Na Casa Fiesta, observa-se que os entrevistados consideram que não é preciso dispensar atenção especial às pessoas com deficiência e que todos devem ser tratados como iguais (E01; E08; E09), o que contraria as características da gestão da diversidade. A opinião do entrevistado E08 ilustra essa prática: para ele, se a organização dispensar um tratamento diferenciado aos funcionários com deficiência, “*você estraga o resto*”. Assim, a não diferenciação no tratamento para com os funcionários com deficiência tem como objetivo reduzir a possibilidade de abrir exceções a possíveis atitudes não desejáveis de outros funcionários.

A partir do discurso apresentado pelos entrevistados, foi possível perceber que a inserção da diversidade ocorre de forma a não prejudicar o encaminhamento das atividades usuais da organização. Conforme revela E01, o quadro de empacotadores é exclusivo para portadores de deficiência. Baseado no que Meyer e Rowan (1977) consideram serem mitos organizacionais, esse processo de inserção ‘seletiva’ em relação ao tipo de deficiência e função a ser desempenhada pela pessoa contratada, demonstra que a organização desenvolveu formas de validar a estrutura utilizada no programa de inserção da diversidade. Dessa forma, a prática organizacional de contratação de pessoas com deficiência intelectual e alocação na função de empacotadores é difundida através das relações das redes de trabalho, sendo que esse procedimento tem sua legitimidade baseada na suposição de que é racionalmente efetivo.

Diante do que foi apresentado sobre os aspectos atinentes ao processo de *Decoupling*, pode-se também perceber o mecanismo de lógica da confiança que permeia a crença dos membros organizacionais. Por meio do discurso dos entrevistados foi possível perceber que existe a defesa sobre a validação da estrutura adotada para a condução do programa de gestão da diversidade. Nota-se que a entrevistada E01 percebe que a organização não possui um programa de gestão da diversidade, porém considera que a estrutura e as ações desenvolvidas pela Casa Fiesta é mais consistente do que as ações observadas em outras organizações: “[...] a imagem que eu tenho, é que eu acho que até faz mais do que os outros por essas situações: por a gente não esconder (funcionários com deficiência), por a gente não se preocupar com a cota. Então, eu acredito nisso”.

No discurso dos entrevistados (E01; E08; E09) percebe-se que eles consideram que a organização possui uma estrutura condizente com as práticas de gestão da diversidade que

desenvolvem o que demonstra o mecanismo de lógica de confiança. Neste contexto, o discurso do entrevistado E08 revela que a forma como a organização conduz as atividades de gestão da diversidade é aprovada pelos clientes que frequentam as lojas. Segundo ele, as pessoas sempre relacionam a Casa Fiesta com a valorização das pessoas com deficiência.

A partir do relato apresentado pelos entrevistados, foi possível perceber que a Casa Fiesta trata a contratação de pessoas com deficiência de forma cerimonial, pois mesmo considerando que busca promover o resgate da cidadania por meio do trabalho, não estende essa possibilidade a qualquer tipo de deficiência. Ainda que consciente da falta de acessibilidade para inserir pessoas com deficiência motora, a organização não demonstra uma atitude de tentar modificar sua estrutura para que outros tipos de deficiência sejam inseridos no contexto organizacional. Ao fazer restrições sobre qual ‘tipo’ de diversidade pode ser contratada, foi possível notar que a organização constrói uma lacuna entre a forma como descreve o objetivo da inserção e o modo como procura manter suas atividades e estruturas sem modificações.

Assim, por meio da análise das entrevistas realizadas, foi possível verificar que o processo de cerimonialismo percebido nas ações e discursos dos membros organizacionais existe em um grau significativo. Isso se deve ao fato de que, ao analisar os aspectos referentes ao conceito de gestão da diversidade, a Casa Fiesta realiza o descolamento das suas atividades e das práticas relacionadas ao programa de gestão da diversidade. Ao mesmo tempo em que declara que promove o resgate da cidadania das pessoas com deficiência, seleciona quais tipos de deficiência poderiam fazer parte de seu quadro de funcionários o que demonstra uma preocupação maior com a efetividade organizacional do que com a inserção da pessoa com deficiência no contexto organizacional como forma de resgate da cidadania.

Da mesma forma, quando a Casa Fiesta delega a função de coordenação e preparação dos funcionários com deficiência para o desempenho das funções às escolas de educação especial, esta deixa de assumir a responsabilidade pela gestão da diversidade:

“As escolas têm que preparar os deficientes para as empresas. [...] O especial não pode ir para a empresa e ser um problema para a empresa” (E08).

Neste sentido, a organização procura selecionar os tipos de deficiência para inserir em seu contexto de trabalho, com base em critérios que facilitam a organização manter suas atividades sem que necessite realizar grandes mudanças:

“Pessoas com esse tipo de deficiência se adaptam melhor por ser um trabalho simples, a princípio, não é nada muito complexo” (E01).  
“Levar uma mercadoria até o carro é uma coisa relativamente simples. Concorda? Botar a mercadoria na sacola é uma coisa mais simples” (E08).  
“O deficiência grave é duro, porque ele não vai se adaptar” (E09).  
“É, vocês têm que ver que eles são um ser semelhante não tão pensante” (E05).

Outro fator observado foi a falta de adaptação para a inserção de outros tipos de deficiência e a crença de que pessoas com deficiência podem desempenhar apenas funções operacionais:

“Cadeirante é complicado por que a gente não tem uma estrutura onde ele tenha um livre acesso às áreas internas da empresa. [...] ele (gestor) gostaria até de ter em outras funções operacionais, deficiente. Como repositior, talvez até a padaria, mas assim, a gente já não acha as pessoas normais para trabalhar nisso, ainda mais com um deficiente” (E01).

Esses exemplos mostram que a forma como a Casa Fiesta conduz seu programa de gestão da diversidade denota um comportamento cerimonial, pois mesmo inserindo a diversidade em seu contexto de trabalho, esta não conduziu mudanças estruturais e comportamentais condizentes com a definição de gestão da diversidade.

A partir da apresentação dos dados sobre o processo de cerimonialismo, o próximo tópico apresentará a análise sobre como o comportamento cerimonial do programa de gestão da diversidade interveio no processo de aprendizagem e o desenvolvimento da competência de gestão da diversidade.

### **5.1.5 Aprendizagem Organizacional, Competência de Gestão da Diversidade e Cerimonialismo na Casa Fiesta**

A partir das análises apresentadas sobre as categorias estudadas, este tópico tem por objetivo analisar como o cerimonialismo interveio no processo de aprendizagem organizacional no desenvolvimento da competência de gestão da diversidade explicando o nível que se encontra na organização.

Como apresentado nesta seção, a Casa Fiesta foi inaugurada em 2001, quando os proprietários desfizeram a sociedade com a qual administravam o Festival. Assim, ao inaugurarem a Casa Fiesta, os gestores procuraram manter as mesmas características do empreendimento anterior e, por consequência, dar continuidade ao programa de gestão da

diversidade que haviam idealizado no antigo empreendimento. Conforme relata E09, o objetivo do programa de gestão da diversidade é promover a cidadania das pessoas com deficiência por meio de sua inserção no mercado de trabalho. O entrevistado E08 pondera que o programa nunca possuiu o objetivo de atender às demandas legais para a contratação de pessoas com deficiência e que, em sua trajetória, a Casa Fiesta sempre manteve um quadro de pessoas com deficiência maior que o estabelecido por lei.

Apesar dos gestores observarem ao longo do tempo a mudança no contexto empresarial e legal que implicaram na dificuldade para contratar pessoas com deficiência, uma vez que todas as organizações demandavam a inserção dessa parcela da sociedade no contexto de trabalho, o programa de gestão da diversidade da Casa Fiesta foi conduzido praticamente sem alterações substanciais. As mudanças observadas nas ações organizacionais tiveram caráter incremental como forma de dar continuidade nas rotinas de trabalho já conhecidas para a condução da gestão da diversidade.

Na avaliação da competência foi observado que dois fatores contribuíram para que a organização desenvolver no início de suas atividades a competência de gestão da diversidade: 1 – experiência anterior no Festival; e, 2 – as parcerias com as escolas de educação especial. Apesar da atitude em manter os padrões iniciais de atuação, a organização considera que suas ações não têm sido mais eficientes.

Verifica-se que a competência de gestão da diversidade da Casa Fiesta era dependente de sua parceria com as escolas e com o afastamento, a competência da organização em solucionar os problemas da gestão da diversidade acabou não se desenvolvendo. Diante deste panorama, a avaliação realizada mostrou que a competência de gestão da diversidade da Casa Fiesta pode ser considerada muito baixa, pois foi possível notar que a organização possui poucas ações que caracterizam a gestão da diversidade.

A avaliação dos recursos organizacionais mostrou que ocorreram poucas mudanças. Neste sentido, considera-se os recursos organizacionais foram desenvolvidos em um nível baixo no decorrer da gestão da diversidade. Durante o período analisado, percebeu-se que as ações empreendidas pela Casa Fiesta é dependente de sua trajetória anterior, uma vez que os gestores do nível estratégico pautam suas ações no resgate das parcerias que eram realizadas no passado. Como consequência, a organização não conseguiu renovar seu conhecimento sobre a forma de conduzir o programa e essa atitude impactou na mudança dos recursos organizacionais.

Uma das razões que pode explicar a tentativa de manutenção das ações já conduzidas no programa de gestão da diversidade ao longo do tempo é o fato da organização não ter conseguido adquirir o conhecimento que as escolas tinham sobre como conduzir a inserção de pessoas com deficiência. Na concepção e início do programa, a principal fonte do conhecimento foram escolas de educação especial que compartilhavam seu *know-how* sobre como trabalhar e enfrentar as dificuldades de relacionamento com as pessoas com deficiência.

Diante das ações reveladas pela organização foi possível constatar que a Casa Fiesta não conseguiu realizar uma gestão da diversidade efetiva, sendo que sua aprendizagem foi parcial, uma vez que aprendeu apenas onde buscar soluções e conhecimentos, mas não como institucionalizá-los. Ao analisar a Casa Fiesta, percebe-se que o conhecimento organizacional de gestão da diversidade não foi alcançado e que alguns conhecimentos passaram a figurar apenas no nível grupal e outros ainda somente no nível individual.

Assim, com o afastamento das escolas a organização não conseguiu por si mesma resolver os problemas ligados à diversidade inserida em seu contexto de trabalho e procurou apenas realizar ajustes como forma de continuar as ações ligadas à gestão da diversidade. Considerando a classificação de Barr, Stimpert e Huff (1992), as mudanças no conhecimento observadas no histórico da Casa Fiesta podem ser consideradas incrementais e não trouxeram modificações profundas nem manutenção do conhecimento anterior (FIOL; LYLES, 1985). Assim, a capacidade limitada de articular e modificar os recursos ao longo do tempo resultou no processo de desenvolvimento da competência de gestão da diversidade que pode ser considerada uma competência muito baixa.

Por fim, para verificar o resultado da aprendizagem organizacional e o desenvolvimento da competência de gestão da diversidade foi realizada a análise do processo de cerimonialismo. Entende-se o cerimonialismo como a soma do processo de *Decoupling*, observado na relação entre as estruturas e práticas organizacionais e a efetividade técnica da organização e o mecanismo de lógica da confiança, que consiste na crença de que a estrutura adotada para a condução do programa de gestão da diversidade é suficiente para transmitir confiança quanto sua adequação aos aspectos referentes à inserção de pessoas com deficiência no contexto organizacional.

No discurso dos entrevistados foi possível perceber que a inserção da diversidade ocorre de forma a não prejudicar o encaminhamento das atividades usuais da organização. A destinação do setor de empacotamento para a inserção de pessoas com deficiência pode ser considerado como um mito organizacional (MEYER; ROWAN, 1977). Esse processo de

inserção ‘seletiva’ em relação ao tipo de deficiência e função a ser desempenhada pela pessoa contratada demonstra que a organização acredita que essa estrutura pode ser considerada a mais válida para seu programa de inserção da diversidade. Dessa forma, a prática organizacional de contratação de pessoas com deficiência intelectual e alocação na função de empacotadores é difundida através das relações das redes de trabalho, sendo que esse procedimento tem sua legitimidade baseada na suposição de que é racionalmente efetivo.

A partir do relato apresentado pelos entrevistados, foi possível perceber que, a Casa Fiesta trata a contratação de pessoas com deficiência de forma cerimonial, pois, mesmo considerando que busca promover o resgate da cidadania por meio do trabalho, a organização não estende essa possibilidade a qualquer tipo de deficiência. Apesar da consciência sobre a falta de acessibilidade para inserir pessoas com deficiência motora, a organização não demonstra atitudes no sentido de modificação de sua estrutura para que outros tipos de deficiência sejam inseridos no contexto organizacional. Ao fazer restrições sobre qual ‘tipo’ de diversidade pode ser contratada, foi possível notar que a organização constrói uma lacuna entre a forma como descreve o objetivo da inserção e o modo como procura manter suas atividades e estruturas sem modificações.

Assim, considera-se que o processo de cerimonialismo percebido nas ações e discursos dos membros organizacionais existe em um grau significativo. Isso se deve ao fato de que, ao analisar os aspectos referentes ao conceito de gestão da diversidade, a Casa Fiesta realiza o descolamento das suas atividades e das práticas relacionadas ao programa de gestão da diversidade. Ao mesmo tempo em que declara que promove o resgate da cidadania das pessoas com deficiência, seleciona quais tipos de deficiência poderiam fazer parte de seu quadro de funcionários o que demonstra uma preocupação maior com a efetividade organizacional do que com a inserção da pessoa com deficiência no contexto organizacional como forma de resgate da cidadania.

Diante das ações empreendidas pela Casa Fiesta foi possível perceber que a visão sobre a forma de conduzir a gestão da diversidade faz com que esta não procure alternativas para aprimorar seu programa. As ações incrementais (BARR; STIMPER; HUFF, 1992) conduzidas pela organização restringiram o processo de aprendizagem organizacional, uma vez que se busca apenas resgatar e corrigir as atividades para continuar com a mesma linha de ação.

Com isso, foi possível verificar que o processo de aprendizagem ao longo do tempo não foi mantido no nível organizacional, sendo que o conhecimento permaneceu apenas com

as pessoas que vivenciaram a implantação do programa. Os conhecimentos e o processo de aprendizagem identificados na organização estão restritos ao nível grupal ou individual. Ao agir de modo a continuar as atividades sem que precise considerar adaptações e novas formas de procedimentos para a inserção das pessoas com deficiência, a organização desenvolveu em um nível baixo a competência de gestão da diversidade.

Assim sendo, o próximo tópico apresenta a descrição e análise dos dados do Festival sobre como ocorreu o processo de aprendizagem organizacional para o desenvolvimento da competência de gestão da diversidade, considerando aspectos cerimoniais de comportamento dos membros organizacionais.

## 5.2 O CASO DO FESTIVAL

Este tópico aborda a análise dos dados oriundos da pesquisa empírica realizada na segunda organização contemplada por esse estudo: o Supermercado Festival. Para tanto, segue-se a ordem utilizada para a análise da primeira organização estudada:

- a) O histórico de implantação do programa de gestão da diversidade pelo Festival;
- b) Avaliação da competência organizacional de gestão da diversidade;
- c) A implantação do programa de gestão da diversidade;
- d) Análise dos aspectos cerimoniais que permeiam o comportamento dos membros organizacionais a partir dos processos de *decoupling* e lógica da confiança;
- e) Análise sobre o cerimonialismo como fator interveniente que influenciou o processo de AO e desenvolvimento da competência de gestão da diversidade;

### 5.2.1 O Histórico

Desde sua fundação, em 1995, a rede possui um programa de responsabilidade social, chamado “Os Especiais do Super Especial”, voltado para a contratação de pessoas com deficiência. No início do programa, a empresa contratava principalmente pessoas com deficiência intelectual, entretanto, ao longo do tempo, com a evolução do programa passou a contratar também pessoas com outros tipos de deficiência, como pessoas com deficiência visual, motora e múltiplas deficiências (Anexo 03).

A rede conta atualmente com quatro lojas na cidade de Curitiba-PR. Segundo dados secundários obtidos por meio de documentos fornecidos pela organização, o Festival possui 53 funcionários com deficiência, o que representa aproximadamente 7% do quadro de funcionários da rede em Curitiba. Dentre os funcionários com deficiência, a maioria (83%) é de deficientes intelectuais. Os funcionários com deficiência física, múltipla e auditiva representam 5,6% em cada grupo. No que tange a função desempenhada, 41 funcionários são empacotadores, os outros estão alocados em funções como operadores de caixa (3), auxiliar de padaria (3), líder de equipe (1), balconista (1) e repositor (4).

Devido ao seu programa de gestão da diversidade, o Festival já recebeu diversos prêmios de reconhecimento por seu trabalho com as pessoas com deficiência, entre eles, o Prêmio ECO em 2001; Prêmio FGV-EASP e Prêmio Zilda Arns em 2004; e, concedido pela quarta vez, o Prêmio Casem da Associação Comercial do Paraná em 2005. Em 2010 e 2011 a organização recebeu o prêmio Empresa Cidadã – Pequeno Cotoleto.

A história do programa de gestão da diversidade no Festival remonta a meados da década de 1990, quando houve a implantação do programa pelo proprietário que inaugurou a empresa. O Festival passou a ser administrado pela atual gestão, a Companhia Beal de Alimentos em 2003 e conforme relata o entrevistado E10, a decisão de se trabalhar com a gestão da diversidade foi herança da antiga administração.

A entrevistada E09 resume como foi a incorporação do programa de gestão da diversidade iniciado pelos proprietários anteriores pela Companhia Beal: *“Então, em 2003 assumiu uma nova diretoria e manteve o projeto que já existia, só que foi uma coisa que coincidiu: valores da empresa anterior, de gestão e dessa nova diretoria. Foi uma coisa que deu certo: eles decidiram que iam continuar com isso, até por valores em comum que tinham, e, então, a gente assumiu isso para nós. Como se fosse nosso mesmo”*.

O entrevistado E10 mostra a partir de sua perspectiva como foi o processo de aquisição da rede supermercadista e como foi a decisão de manter o programa de gestão da diversidade: *“Nós compramos, nós temos uma empresa em Cascavel. Estamos completando 40 anos de história e temos cinco lojas em Cascavel. Em 2003 apareceu a oportunidade de comprarmos o Festival em Curitiba. Então, nós somos uma empresa familiar e acho que os princípios, os valores, sempre colaborou (a organização) em Cascavel em tudo que é programa. Nós tivemos lá campanha de inverno solidário em Cascavel, nós arrecadávamos todos os donativos para as pessoas mais carentes, então nós sempre estivemos muito envolvidos com responsabilidade social em Cascavel. Em 2003 quando compramos o Festival,*



*esse projeto dos especiais já existia dentro da estrutura e nos encantou. E realmente, tudo que é espontâneo, tudo o que não tem imposição de lei, eu acho que acontece de uma forma mais tradicional. [...] Então, para nós foi uma grata surpresa quando compramos e já existia, até por questões de princípio nós mantivemos o programa que era antes da imposição da lei”.*

Assim, o conhecimento prévio dos membros organizacionais contribuiu para a manutenção e condução do programa nos mesmos moldes da gestão anterior. Este fato foi relatado por E10, pois, em função da diretoria não ter um conhecimento anterior de gestão da diversidade, a forma como vinha sendo conduzido o programa foi mantido em função das atividades e rotinas que os funcionários já tinham conhecimento: *“Em Cascavel nós não tínhamos experiência em trabalhar com especiais, mas como nós compramos a empresa e todo o quadro de colaboradores da empresa aqui em Curitiba já tinha é... o curso de LIBRAS, já vinha a psicóloga preparando os coordenadores de caixa, nossos líderes para saber tratar, então, a convivência continuou sendo a mesma: harmoniosa. Então não precisou fazer mudanças, nós interagimos muito rapidamente, porque pra nós é um prazer trabalhar com essas pessoas. Então eu acho que não precisou fazer mudanças”.*

Como o programa estava consolidado nas práticas da organização, pois já estava sendo conduzido desde 1995 e os funcionários do Festival sabiam como trabalhar com a diversidade, a nova gestão percebeu a importância de dar continuidade ao programa de gestão da diversidade que a organização já possuía, uma vez que os membros organizacionais vinham sendo preparados para trabalhar com a diversidade.

Contudo, segundo os entrevistados E09; E10, depois que a atual gestão assumiu o Festival, foram observadas mudanças tanto no contexto interno quanto no ambiente externo. Essas mudanças trouxeram a necessidade de desenvolver novas formas de ação para que a organização pudesse manter o programa de gestão da diversidade. Os fatores internos de mudança observados foram as saídas dos atores organizacionais mais antigos e a perda da memória organizacional, principalmente devido às trocas de gestores, que dificultaram a manutenção de práticas que vinham sendo desenvolvidas.

Em relação às mudanças no ambiente, os gestores perceberam que as parcerias com as escolas de educação especial para a contratação de pessoas com deficiência não estavam mais sendo efetivas e que, ao longo do tempo, a relação foi se distanciando. Esse afastamento das escolas pode ser visto quando a entrevistada E09 relata sobre o histórico do relacionamento com as escolas: *“Eu sei que antes eles (gestão anterior) começaram uma parceria com umas*

*três, quatro escolas. Hoje o único contato que eu tenho é com a Mercedes Stresser (escola de educação especial que atua em Curitiba)”*.

Outro fator foi a dificuldade em manter o quadro de funcionários, pois, segundo E09, muitos pais estavam procurando a organização para negociarem a saída de seus filhos. Este fato, segundo a entrevistada ocorre porque os pais preferem que seus filhos passem a receber o Benefício de Prestação Continuada (BPC) do governo ao invés de permitirem que estes permaneçam no mercado de trabalho: *“[...] como estamos numa legislação que é um pouquinho complicada, a gente foi percebendo que os pais estão querendo tirar os especiais do mercado de trabalho pra ficarem recebendo benefícios (BPC). Então a gente já conversou com muitos pais e eles pediram para a gente demitir os especiais porque preferem ficar com o benefício. [...] E eles (pais) priorizando esse benefício e não o trabalho”*.

Diante dessas mudanças, na época da coleta dos dados, a organização passava por uma reestruturação do programa de gestão da diversidade que começou com a identificação das necessidades atuais referentes ao programa. Em 2010, quando E09 começou a trabalhar na área de RH do Festival, percebeu que o programa da forma como estava sendo conduzido não contemplava todos os aspectos que precisaria para se ter uma gestão da diversidade efetiva.

Para que pudesse conhecer mais o programa de gestão da diversidade da organização e como este fora conduzido ao longo dos anos, a psicóloga E09 buscou resgatar o histórico da organização desde o início do programa quando foi implantado pela primeira gestão. Nesta pesquisa a entrevistada descobriu que muito do que era realizado anteriormente foi se perdendo ao longo do tempo e decidiu que o próximo passo pela busca da inovação do programa é o resgate de práticas que foram sendo renegadas: *“[...] eu fiz uma investigação de todos, de como tinha surgido o projeto dos especiais, então, tinha um trabalho fantástico em cima. Eles iam pra olimpíadas, paraolimpíadas, eles participavam de coisas grandes assim. Então foi por isso que o Festival foi ficando conhecido dessa marca: o Super Especial. Porque os especiais apareciam demais, eles estavam sempre participando de tudo que tinha em Curitiba ou fora. Teve gente que já foi para o exterior, então era uma coisa muito linda, que quando eu entrei já tinha se perdido um pouco. Com a gestão anterior”*. Essa iniciativa mostra a forma como a organização percebe as modificações em seu contexto ambiental e procura articular seus recursos nas respostas organizacionais.

A partir da decisão de rever a forma como o programa de gestão da diversidade vinha sendo encaminhado, a organização, a partir de 2012 passou a formular estratégias para a definição dos próximos caminhos a serem percorridos a fim de resgatar o programa e

responder às mudanças observadas no ambiente. Para tanto, a organização passa por uma fase de planejamento para ampliar o programa de gestão da diversidade com o remanejamento de uma assistente social que atua na área de RH de uma das lojas da rede e lançar um projeto para melhorar a assistência tanto aos funcionários contemplados pelo programa de gestão da diversidade, quanto os demais.

Dentro do programa de gestão da diversidade, o objetivo principal deste novo projeto que está sendo planejado é resgatar ações e atividades anteriores que foram se perdendo ao longo do tempo e melhorar o relacionamento com os familiares como forma de compreender a atitude desses em retirar o funcionário com deficiência do mercado de trabalho. Em busca da promoção de uma mudança na condução das atividades organizacionais voltadas para a gestão da diversidade a organização por meio deste novo projeto pretende articular seus recursos como forma de potencializar sua competência.

Por fim, com o resgate do histórico do programa de gestão da diversidade do Festival, percebeu-se que foi em torno dessas mudanças no ambiente que a organização passou pelo processo de desenvolvimento de competências organizacionais para a condução do programa de gestão da diversidade. Para que se possa compreender o processo de desenvolvimento de competências, o próximo tópico contempla a investigação de como era a competência de gestão da diversidade da organização, como buscaram desenvolvê-la e como a gestão da diversidade é atualmente avaliada pelos entrevistados.

### **5.2.2 Avaliação da Competência Organizacional de Gestão da Diversidade**

A identificação e avaliação das competências para a gestão da diversidade do Festival foi realizada com base no modelo desenvolvido por Mills *et al.* (2002). O modelo considera o posicionamento da organização em relação aos competidores em face à gestão da diversidade a partir da perspectiva do ator organizacional. Para tanto, no processo de entrevistas, foi questionado aos participantes da pesquisa em qual grau se encontra a competência de gestão da diversidade organizacional, entre muito baixa e muito alta.

Dentre os entrevistados, a maioria (62,5%) avalia a competência de gestão da diversidade como alta e 37,3% consideram que a competência organizacional é média. No que tange a avaliação da competência organizacional em gestão da diversidade, foi possível perceber que os entrevistados possuem uma visão crítica do programa. Um dos fatores que sobrepesam a avaliação dos entrevistados que atribuíram a competência de gestão da

diversidade como média é a visão de que a organização apenas cumpre seu papel de dar oportunidade às pessoas, independente de serem pessoas com deficiência, menor aprendiz, ou pessoas da terceira idade (E10).

A entrevistada E09 avalia a competência de gestão da diversidade como média, pois considera que, para ser considerada alta a competência de gestão da diversidade é preciso ampliar os projetos atuais e utilizar ações diferenciadas: *“Eu colocaria média. Porque eu acho que a gente tem muito que fazer ainda. As coisas acontecem numa forma... assim, num fluxo. A gente não tem estruturado: vamos contratar por esse e esse parceiro, porque onde a gente vai ter uma demanda melhor. Então, não. A gente divulga no geral. Contratação: beleza, legal, mas é da mesma forma que é a contratação para todas as outras pessoas, a gente não tem um projeto diferenciado, vamos dizer assim, diferenciado, um treinamento, um acompanhamento depois. Então a gente contrata, muito legal, lá na loja é muito bacana e eles têm acompanhamento, tem suporte e a gente faz o passeio que é jóia. Mas eu ainda acho que é médio”*.

O entrevistado E03 também considera que a competência de gestão da diversidade é média, pois, em sua opinião, o programa ainda está engatinhando se for considerada a implantação de projetos que diferenciem o programa. Para o entrevistado, é preciso que os projetos relacionados ao programa de gestão da diversidade possuam uma estrutura melhor para que a organização possa dar o apoio necessário aos funcionários com deficiência: *“Antes a gente tem que se enquadrar para poder trazer esse pessoal para trabalhar conosco. É nesse sentido que a gente ‘tá engatinhando. A gente tem um grupo muito grande de especiais aqui no Festival, [...] e quer mais”* (E03).

Apesar de considerar que a organização ainda precisa adequar algumas de suas atividades para a continuidade do programa, E03 percebe que o Festival ainda se diferencia de outras organizações e relata sua experiência anterior com a inserção da diversidade no contexto organizacional: *“Mesmo que a gente tinha em outra empresa (a qual o entrevistado trabalhava anteriormente) algumas cotas, mas as cotas eram colocadas às vezes até superficiais pelos antigos diretores. Tinha mais o objetivo de acalmar um fiscal que realmente inserir no mercado de trabalho. E aqui no Festival é diferente. Aqui é bem inteirinho, não é pra fazer qualquer situação de cota, porque a gente não precisa. É para inserir no mercado de trabalho mesmo, buscando sempre mais”*.

É interessante notar que apesar dos entrevistados estarem insatisfeitos com o programa no formato atual, estes percebem que, em comparação com outras organizações, a

competência de gestão da diversidade do Festival ainda se destaca. Percebe-se que essa dicotomia entre o reconhecimento de que o programa é um diferencial perante o ambiente no qual a organização se insere e a insatisfação sobre como as atividades são conduzidas se deve ao fato de que os entrevistados ao avaliar o programa projetam o que seria, em suas perspectivas, o seu ideal, sem considerar a comparação com competidores.

Os entrevistados que percebem a competência em trabalhar com a diversidade como alta consideram que a organização realiza um trabalho com as pessoas com deficiência pautado na sua valorização e que isto contribui para que ela se destaque perante seus competidores. Na avaliação, consideraram que o fato da organização não se preocupar com a questão do simples preenchimento de cotas, já torna o programa de gestão da diversidade um diferencial, pois, outras organizações, na opinião dos entrevistados, contratam pessoas com deficiência apenas como resposta à lei.

Na visão do entrevistado E10, a competência organizacional de gestão da diversidade é alta. Contudo, pondera que é difícil a comparação da competência organizacional com as ações realizadas por outras empresas do setor, pois considera que o programa faz parte de sua própria ideologia, de que na realidade, este aprende e cresce mais com a convivência com os funcionários com deficiência. Além desses fatores, algo que dificulta a comparação segundo o entrevistado é conhecer os fatores motivadores de cada organização para a implantação de um programa de gestão da diversidade. Assim, o entrevistado justifica sua resposta sobre sua avaliação da competência de gestão da diversidade: “[...] É alta. Na nossa empresa, eu vejo que nós temos um desempenho muito bom, comparado com os outros. É difícil comparar porque cada empresa sabe seus valores, seus princípios. Eu acho que nós temos isso como missão de vida, não como marketing, não como nada. A gente tem só que agradecer tudo que temos conquistado no dia a dia e essas pessoas (com deficiência) vem para engrandecer ainda mais. É difícil comparar com as outras empresas nessa questão. Eu acho que é de foro íntimo, nós somos muito felizes por termos essas pessoas dentro da empresa”.

A entrevistada E05 também considera que a competência da organização é alta, porém, ressalta que apesar de trabalhar a sete anos na organização, este é seu primeiro emprego. Para ela, a organização consegue inserir mais pessoas com deficiência que outras organizações e que isso faz parte da cultura do Festival. Apesar da avaliação, a entrevistada pondera que não consegue traçar um panorama comparativo, pois não conhece a realidade de outras organizações. Assim, faz sua avaliação com base no que vivencia em seu cotidiano: “Na verdade eu nunca trabalhei em outra coisa, sabe. Foi só aqui. Então, eu acho que se

*fosse pra eu trabalhar em outro lugar que não tivesse os especiais, eu acho que a gente, eu, ia acabar sentindo falta. Porque eu não tenho uma visão do antes e do depois ainda. Porque eu só trabalhei com eles” (E05).*

A entrevistada E07 considera que a competência é alta, pois a organização valoriza os funcionários com deficiência e constata que outras organizações deveriam fazer o mesmo: *“Eu acho que toda empresa deve ter pessoas especiais trabalhando”*. Para a entrevistada, um dos fatores que determinam o destaque do programa de gestão da diversidade é a preocupação em dar os subsídios necessários para que os funcionários com deficiência se sintam inseridos no contexto organizacional. Dessa forma, a entrevistada considera que o fato dos gestores terem a preocupação em verificar se os funcionários com deficiência não sofrem nenhum tipo de discriminação e se estão satisfeitos com o trabalho, contribui para que os funcionários com deficiência se sintam inseridos e possam também dar sua opinião sobre o que poderia melhorar.

A preocupação com o funcionário com deficiência pode ser constatada no discurso de um dos funcionários com deficiência (E04) que fizeram parte da pesquisa. Para este, os gestores se preocupam com as pessoas com deficiência e dão oportunidade às pessoas com deficiência: *“Então a gente gosta, porque eles (gestores) estão dando uma oportunidade para os especiais. Então a gente tem que agradecer ao mercado que está ajudando” (E04).*

O entrevistado E06 que é o líder do setor de hortifruti e que participa do programa de diversidade conta a mudança que ocorreu a partir da gestão atual: *“Na verdade, a família B., é uma família mesmo, sabe. Da minha parte assim, sempre. [...] eles (gestores) têm me respeitado, entendeu? Nessa mudança de lá para cá eu cresci muito, aprendi muita coisa. Me abriu mais a mente. E essa mudança foi muito boa”*.

Com base nas entrevistas realizadas pode-se observar que alguns fatores que contribuíram para a competência organizacional de gestão da diversidade promovida pela organização foram: 1 – capacidade de manter uma cultura de preocupação com a inserção da diversidade no contexto organizacional; 2 – reconhecimento do potencial de trabalho das pessoas com deficiência; e, 3 – capacidade de identificar mudanças ambientais e estruturais e articular setores e funcionários na busca de melhorias no programa. Portanto, na perspectiva dos entrevistados esses três aspectos são considerados os principais pontos que sustentam a competência organizacional de gestão da diversidade.

A partir da avaliação sobre a competência de gestão da diversidade, os entrevistados relataram práticas e atividades utilizadas para a condução da gestão da diversidade no Festival.

Fundamentado nas descrições fornecidas pelos entrevistados, a pesquisadora procurou analisar se as práticas e atividades de gestão da diversidade eram convergentes com a avaliação realizada.

Com base nos relatos apresentados e na definição constitutiva de gestão da diversidade adotada neste trabalho, foi possível perceber que em alguns casos, a avaliação realizada por alguns dos entrevistados foi convergente com a reavaliação da pesquisadora. O comparativo das ações mostrou que a competência de gestão da diversidade do Festival é média, uma vez que, ao tomar a definição de gestão da competência proposta por Ulrich (2003), foi possível notar que as ações da organização convergem em alguns aspectos.

Assim, para que se possa compreender como a reavaliação competência foi realizada, a partir da definição de gestão da diversidade utilizada neste trabalho e de seu desmembramento, foi possível evidenciar na narrativa dos entrevistados, bem como na observação não participante realizada na organização, os fatores que evidenciam a gestão da diversidade e o grau de competência.

Considerando a definição de Ulrich (2003) a reavaliação da competência de gestão da diversidade foi considerada como média, uma vez que a organização não consegue contemplar todos os aspectos elencados pelo autor para que a organização possa conduzir uma gestão da diversidade efetiva. Esta avaliação considerou aspectos como a inserção de diferentes tipos de deficiência, a atenção às especificidades da população inserida, contribuição para potencializar o trabalho da pessoa com deficiência, fatores discriminatórios e ações empreendidas pela organização para o ajuste da cultura, valores, sistemas e procedimentos.

Sobre a inserção de diferentes tipos de deficiência, foi possível perceber que o Festival não possui uma estrutura física que permita que cadeirantes assumam funções na organização. Em relação às especificidades da pessoa com deficiência, a organização atende parcialmente a este aspecto, pois existe a preocupação com o tipo de deficiência e a função a ser desempenhada, porém, a maioria dos ajustes é realizada em função do atendimento à lei: *“Então a gente contratou dois essa semana. Têm 17 anos. Infelizmente só pode pra empacotador por uma questão de insalubridade, qualquer outra coisa, ele não pode fazer”* (E09).

Quanto a ações que contribuam para potencializar o trabalho da pessoa com deficiência, foi possível perceber que a organização tem consciência dos benefícios do trabalho para o desenvolvimento da pessoa com deficiência. Isto pode ser percebido quando

se avalia as funções desempenhadas pelas pessoas com deficiência, pois, conforme o relato dos entrevistados E02; E03; E06; E09 e E10, os funcionários que se destacam em suas funções e se interessam em exercer novos trabalhos, podem ser alocados em outras seções ou promovidos a cargos de liderança, como o funcionário que é líder do setor de hortifruti.

Quando questionada sobre as funções para as quais a pessoa com deficiência é contratada, a entrevistada E02 relata que a maioria dos funcionários começa a trabalhar na organização na função de empacotador, porém conforme seu desenvolvimento passa a exercer outras atividades: *“Normalmente é só pra empacotador. Mas dependendo do desenvolvimento dele. Porque o trabalho ajuda a desenvolver. E daí eles também têm o acompanhamento do médico da medicina do trabalho, com exames periódicos. E aí os laudos são sempre renovados e conforme o desempenho dele, conforme a habilidade que ele vai... que a gente vê como ele está indo, ele é promovido. Já tem especial promovido e ele vai para os outros setores. [...] A Mercês (loja) tem um especial que ele foi promovido a operador de caixa, está se dando muito bem. [...] Então veja: ele começou como empacotador, de repente foi se interessando, interessando, aprendeu e assumiu o cargo de operador de caixa. Acontece”*. Diante deste relato, foi possível notar que a organização parece preocupada com a adaptação do indivíduo e considera a possibilidade de que este exerça outras funções de acordo com suas possibilidades e interesses.

Em relação a fatores discriminatórios e ações empreendidas pela organização para o ajuste da cultura, valores, sistemas e procedimentos, foi possível observar que o Festival enfatiza o combate à discriminação e procura ajustar os valores para a inserção da pessoa com deficiência no contexto organizacional. Conforme relata E09, durante o tempo em que trabalha na organização, não presenciou nenhum caso de discriminação aos funcionários com deficiência. Segundo a entrevistada E02, a área de RH está sempre atenta a casos em que os demais funcionários agem com respeito com as pessoas com deficiência: *“Tem especial que de repente, os outros fazem algum tipo de brincadeira, mas a gente está em cima pra começar a mudar a mentalidade das pessoas. Que fazem umas brincadeiras bobas”*. Este aspecto das ações da organização foi avaliado como condizente à definição proposta por Ulrich (2003).

Com base na avaliação da competência organizacional, buscou-se analisar a mudança nos recursos do Festival. Assim, o próximo tópico contempla a mudança nos recursos que ocorreram ao longo do tempo. Como apresentado na análise dos dados da organização anterior, esta metodologia adotada foi importante para que se pudesse identificar a articulação



dos recursos que permearam o desenvolvimento da competência de gestão da diversidade e compreender como ocorreu o processo de aprendizagem organizacional.

### **5.2.3 Implantação do Programa de Gestão da Diversidade – Mudança e Conhecimento**

A partir da compra do Festival pela Companhia Beal de Alimentos em 2003 e a identificação da nova gestão com os valores dos gestores anteriores, a transição de gestão e a condução do programa de gestão da diversidade ocorreu, segundo o entrevistado E10, de forma harmoniosa. A análise das mudanças nos recursos inicia-se a partir da aquisição do Festival pela Companhia Beal de Alimentos.

Até 2003, quando a Companhia Beal de Alimentos adquiriu a rede, o Festival estava sob a direção do grupo do setor industrial. Entretanto, apesar das mudanças de gestão, o programa manteve os mesmos padrões anteriores, considerando algumas ressalvas, durante o período observado. A primeira grande mudança observada no programa teve início no ano de 2012 quando a gestão atual decidiu ampliar o programa e resgatar projetos que foram se perdendo ao longo do tempo.

Essa mudança mais acentuada vem sendo estudada desde 2010 com a entrada de E09 responsável pelo recrutamento. Ao iniciar seu trabalho no Festival em 2010, a entrevistada percebeu que a forma como vinha sendo conduzido o programa, segundo suas palavras, “dos especiais”, não era compatível com um programa de gestão da diversidade.

Para a análise de como foi conduzido o programa de gestão da diversidade no Festival foi realizada a avaliação das mudanças nos recursos organizacionais e o fluxo do conhecimento. Para tanto foi utilizada a classificação de recursos conforme apresentado no estudo realizado por Mills *et al.* (2002) em que os autores consideram que os recursos organizacionais pode ser classificados em recursos tangíveis, recursos de conhecimento, habilidades e experiência, recursos de sistemas e procedimentos, recursos culturais e valores, redes de relacionamento e recursos importantes para a mudança.

### 5.2.3.1 Mudança nos recursos organizacionais

#### **Recursos tangíveis**

Considerando que o programa já vinha sendo conduzido pela gestão anterior, não foi observada nenhuma mudança em relação aos recursos tangíveis da organização. A partir da entrada da Companhia Beal de Alimentos na gestão do Festival, houve a identificação entre os valores que imperavam na organização e os valores da nova gestão. Assim, os gestores decidiram dar continuidade ao programa.

Conforme o relato dos entrevistados (E09; E10) não foi observado mudanças nos recursos financeiros, pois segundo E10 não foi preciso promover modificações estruturais ou na forma de conduzir o programa depois de sua entrada como gestor, uma vez que todas as ações para a condução do programa já estavam em andamento, como por exemplo, treinamento e preparação dos funcionários para poderem trabalhar com a diversidade.

Embora os gestores tivessem mantido o mesmo padrão estrutural que estava implantado quando adquiriram o Festival em 2003, a entrevistada E09 revela que atualmente a organização está revendo sua estrutura física, pois, apesar da acessibilidade oferecida aos clientes que tenham dificuldades de locomoção, o mesmo não ocorre na estrutura interna. Para a entrevistada, os locais de trabalho para os outros membros organizacionais não possuem acessibilidade no caso da organização contratar um cadeirante, por exemplo.

O único trabalho realizado dentro dos padrões estruturais empreendido pela organização foi a adaptação ergonômica, porém, nada que interfira em sua estrutura física. Ressalta-se que estas modificações em andamento podem ser consideradas como uma adaptação, o que, na perspectiva de Fiol e Lyles (1985), pode ser considerada uma aprendizagem de nível inferior, uma vez que a mudança observada está associada a manutenção das rotinas organizacionais.

A reflexão sobre o erro detectado, neste caso, a falta de acessibilidade para um funcionário cadeirante, bem como quais as estruturas e procedimentos que deverão ser modificados já foi identificada pela organização. Porém, ainda não houve mudança na estrutura física que alterasse o comportamento dos indivíduos em relação à adaptação de rotinas para a inserção de pessoas com deficiência motora na organização.

## **Recursos de conhecimentos, habilidades e experiências**

A partir dos dados coletados por meio das entrevistas foi possível identificar que os principais recursos desta categoria estão relacionados à sua atuação junto à comunidade, sob a forma de responsabilidade social.

Conforme relatam os entrevistados, quando o Festival foi adquirido em 2003 os novos proprietários não possuíam nenhum conhecimento ou experiência prévia com a contratação de pessoas com deficiência e consideram que este recurso foi construído ao longo do tempo a partir da vivência da dinâmica da organização. Pelo fato dos novos gestores não possuírem conhecimento prévio sobre como conduzir um programa de gestão da diversidade, mantiveram o padrão anterior de condução das atividades relacionadas à inserção de pessoas com deficiência na aquisição. Segundo o entrevistado E10 o programa foi herança da antiga administração, sendo que a experiência sobre como trabalhar com a diversidade era dos próprios membros organizacionais que permaneceram atuando na organização. Assim, quem precisou aprender como trabalhar com a diversidade foram os novos gestores.

Os entrevistados E09 e E10 atrelam o programa de gestão da diversidade ao que consideram ser responsabilidade social organizacional. Neste caso, segundo o entrevistado E10, a respeito de ações de responsabilidade social, estes tinham um conhecimento anterior devido à atuação da rede iniciada na cidade de Cascavel – PR, uma vez que a organização já atuava em campanhas em prol da sociedade mais carente: *“Então nós somos uma empresa familiar e acho que os princípios, os valores sempre colaboraram em Cascavel em tudo que é programa. Nós [...] sempre estivemos muito envolvidos com responsabilidade social em Cascavel”*.

Entretanto, essas ações de responsabilidade social eram externas ao contexto organizacional. As experiências sobre como inserir a diversidade no contexto de trabalho foram sendo acumuladas ao longo do tempo e foram obtidas por meio da convivência diária com os funcionários que participavam do projeto e com outros membros organizacionais que tinham uma experiência maior no convívio com os funcionários com deficiência. Sobre o início das atividades no Festival em 2003, o entrevistado E10 relata que foi mantido o padrão de condução das atividades: *“[...] não precisou fazer mudanças, nós interagimos muito rapidamente [...] Então eu acho que pra nós é um prazer trabalhar com eles, eles têm nos ensinado muito, mais do que nós a eles”*.

Essa dinâmica identificada na organização, onde a experiência, habilidades e conhecimentos em trabalhar com a diversidade eram em grande parte da organização e acumulada pela gestão anterior e não da nova gestão permitiu que houvesse um aprendizado que capacitasse a mudança. Foi por meio da articulação da experiência anterior de responsabilidade social dos gestores e o conhecimento já estabelecido dos membros organizacionais em trabalhar com a diversidade, que levaram às mudanças no conhecimento sobre como a nova gestão poderia conduzir o programa de gestão da diversidade.

O entrevistado E10 relata como ocorreu sua interação com os membros organizacionais: *“O processo de compra e inclusão na cidade de Curitiba foi tão natural, porque eu acho que o projeto continuou, os colaboradores eram os mesmos, então não teve nenhum trauma, alguma dificuldade pra seguir o projeto. Então eu vejo que o aprendizado nosso, eu digo nosso, de todos os colaboradores do Festival com as pessoas especiais [...]”*.

A partir da decisão em dar continuidade ao programa, os novos gestores incorporaram os conhecimentos sobre como trabalhar com a diversidade que a organização já possuía, uma vez que a principal referência sobre como trabalhar com a diversidade foram as experiências dos membros organizacionais que permaneceram na organização após a aquisição da rede. A interação entre as experiências de cada parte levou a organização a aprender a como trabalhar com a diversidade. Dessa forma, percebe-se que a construção do conhecimento foi resultado dos processos de interação social entre os membros organizacionais (LANZARA; PATRIOTTA, 2001).

Ao assumir a direção do Festival, os gestores adequaram sua experiência anterior de gestão de recursos humanos e de responsabilidade social para orientar os funcionários com deficiência. Para isso, foi necessário desenvolver habilidades de relacionamento com o público diferenciado que fazia parte do quadro de funcionários. Assim, o processo de aprendizagem foi mais intensivo no nível estratégico, pois as especificidades de comportamento das pessoas com deficiência eram novas para os gestores. Contudo, isso não significou uma mudança transformacional no conteúdo do conhecimento.

Tanto no nível estratégico, quanto nos níveis técnico e operacional, houve uma mudança de caráter incremental sobre como trabalhar com a diversidade, uma vez que no nível estratégico os gestores precisaram adequar sua visão sobre como trabalhar com a diversidade a partir de seus conhecimentos e experiências anteriores de gestão de recursos humanos, fundamentado no conhecimento adquirido com os membros organizacionais. A

experiência anterior de gestão da diversidade foi adaptada conforme os gestores do nível estratégico percebiam como poderiam gerir a diversidade.

Ao longo do tempo, mesmo com as saídas dos funcionários mais antigos, a organização buscou ajustar regras e normas organizacionais para a condução do programa de gestão da diversidade. Isto pode ser percebido quando os entrevistados relatam que consideram a inserção de pessoas com deficiência uma prática normal, já aculturada nas atividades organizacionais: *“Porque todo mundo já está acostumado. Já tem uma convivência, já sabe como funciona”* (E02).

A partir da experiência em trabalhar com a diversidade que foi acumulada ao longo da interação com os membros organizacionais e a manutenção de um quadro com funcionários com deficiência em percentuais acima do estabelecido por lei, o entrevistado E10 relata que a organização passou a participar de eventos onde divulgam as ações realizadas no programa de gestão da diversidade. Assim, a partir do trabalho realizado para a inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, outras organizações passaram a reconhecer a iniciativa do Festival. O entrevistado elenca alguns prêmios que conquistaram ao longo de sua gestão como reconhecimento ao trabalho realizado com as pessoas com deficiência e considera que o programa pode ser um exemplo a outras organizações: *“[...] nós divulgamos esse projeto (inclusão de pessoas com deficiência) através de projetos tipo da Fundação Getúlio Vargas, que tem o prêmio de responsabilidade social, nós ganhamos o prêmio Brasil de empresa responsável, sócio, e divulgando através de palestras, a gente também ganhou o prêmio aqui em Curitiba, Zilda Arns, eu acho que a maior propaganda nossa é participar desses projetos estimulando outras empresas a também terem esses projetos internos”*. Desde 2003, quando foi adquirida pela Companhia Beal de Alimentos, o Festival já recebeu sete premiações e certificados sobre seu trabalho com a inserção de pessoas com deficiência.

Percebe-se que por meio da interação social a organização conseguiu fortalecer a competência de gestão da diversidade. A mudança nos recursos desta categoria, portanto, está relacionada ao resultado do aprendizado organizacional sobre como trabalhar com a diversidade no contexto organizacional.

## Sistemas e procedimentos

Considerando o foco do trabalho, os recursos de sistemas e procedimentos da organização podem ser pensados em termos de políticas principalmente relacionadas à área de RH, como recrutamento e seleção, sistemas de treinamento e avaliação do desempenho.

O sistema de recrutamento e seleção no início do programa foi conduzido nos mesmos padrões já estabelecidos pela gestão anterior. Quando os gestores iniciaram a condução do programa, a principal forma de recrutamento era por meio do contato com as escolas de educação especial: *“Antes, as primeiras contratações, os mais antigos (funcionários com deficiência) eles eram contratados em escolas. Escolas para especiais. Então a empresa abria um número de vaga e a escola que fazia uma seleção de ver quem gostaria de trabalhar, quem poderia trabalhar. E daí veio, veio para empresa os que são mais antigos”* (E02).

Ao longo do tempo a organização procurou manter o contato com as escolas para que pudesse continuar a contratação de pessoas com deficiência. Durante um período, a contratação de pessoas com deficiência direto com as escolas de educação especial foi a única forma que a organização realizava o recrutamento. Todavia, a organização tem percebido que as escolas de educação especial têm se distanciando: *“Eu sei que antes eles (gestão anterior) começaram uma parceria com umas três, quatro escolas. Hoje o único contato que eu tenho é com a Mercedes Stresser (escola de educação especial)”* (E09).

Por meio da constatação de que as pessoas já conheciam o programa e procuravam o Festival para conseguir uma vaga no mercado de trabalho e a diminuição das parcerias com as escolas, a organização procurou também utilizar novas formas de recrutamento de pessoas com deficiência. Assim, além da parceria com a escola, esta buscou divulgar externamente suas vagas de trabalho em meios de comunicação como rádio e agência do trabalhador (SINE – Sistema Nacional de Emprego) e ainda conta com a iniciativa de pais e familiares de pessoas com deficiência que procuram o Festival para conseguir sua inserção no mercado de trabalho.

Quando os gestores atuais adquiriram o Festival, procuraram manter os padrões de conduta de treinamento que estavam sendo conduzidos na organização. Assim, conforme relata o E10, em relação ao treinamento, já existiam ações que estavam sendo desenvolvidas e que foram continuadas: *“[...] como nós compramos a empresa e todo o quadro de colaboradores da empresa aqui em Curitiba já tinha o curso de LIBRAS, já vinha a psicóloga*

*preparando os coordenadores de caixa, nossos líderes para saber tratar, então, a convivência continuou sendo a mesma”.*

Foi observado durante as incursões na organização e pelas entrevistas que o conhecimento anterior não foi perdido, porém encontra-se apenas com poucos funcionários. Em uma das observações não-participante foi presenciado a interação entre um dos funcionários (E04) com uma participante do programa com deficiência auditiva. Este funcionário, segundo relatos dos demais entrevistados é um dos únicos que ainda sabe LIBRAS e ajuda os demais funcionários a se comunicar com as pessoas com deficiência auditiva.

Os treinamentos informais continuam a ser realizados pela organização. Assim, o treinamento consiste no compartilhamento do conhecimento dos funcionários mais antigos sobre como executar o trabalho e como se relacionar com as pessoas com deficiência. Quando um novo funcionário começa a trabalhar, outro funcionário que já conhece a função é destinado para o treinamento, transmitindo seu conhecimento sobre como executar a tarefa. O entrevistado E10 considera que o melhor treinamento é a convivência: *“Eu acho que a convivência é o melhor treinamento. [...] Então mais do que pegar uma cartilha e ver: ‘tem que fazer assim, aquilo’. A melhor escola mesmo é a convivência e isso eles (gerentes, coordenadores e líderes) têm no seu dia a dia e eu acho que isso que tornam eles especiais também”.*

O sistema de treinamento informal que vem sendo conduzido pelo Festival pode ser dividido em dois momentos: o treinamento dos funcionários com deficiência para o desempenho de suas funções e o treinamento de socialização para que os outros funcionários possam compreender as necessidades dos funcionários com deficiência e assim promover uma maior integração.

Em relação ao treinamento dos funcionários com deficiência, este é realizado na prática diária das atividades. A aprendizagem para o desempenho das funções é realizada em nível grupal. A aprendizagem grupal ocorre no momento em que os funcionários do próprio setor ensinam aos novos entrantes como são os procedimentos para a execução das atividades.

Sobre o treinamento dos novos funcionários participantes do programa de gestão da diversidade, a entrevistada E07 comenta que são os próprios funcionários do setor que realizam o treinamento: *“[...] São os do pacote (funcionários com deficiência que trabalham como empacotadores). O L.(empacotador) sempre treina, que é um dos mais antigos. [...] Daí*

*eles (fiscais de frente de loja) fazem reunião com eles. [...] Conversam, mas o treinamento no pacote mesmo, é entre eles mesmos. O L. treina um ou outro”.*

O entrevistado E06 que é líder do setor de hortifruti relata como realiza o treinamento dos funcionários que são admitidos em seu setor: *“Eu ensino: ‘É assim’. Eu converso. ‘Vamos fazer o melhor. O que você acha?’ Eu sou assim: eu ensino e deixo à vontade. E depois a equipe vai lá e: ‘Tá errado isso’. Eu deixo trabalhar. Eu deixo as pessoas à vontade para trabalhar e cobro. Eu gosto muito assim: eu sou muito organizado. Isso é meu ponto forte. É minha organização, limpeza. Desde o pessoal ao trabalho. Eu sou assim meio... porque se você tem uma postura dessa, a pessoa olha para você diferente. E eu aprendi assim. O que é certo, é certo, entendeu? Eu penso assim”.* Vale ressaltar que E06 é um dos funcionários com deficiência que integra o programa de gestão da diversidade e é responsável pelo treinamento tanto dos funcionários ligados ao programa quanto dos outros membros organizacionais que são admitidos ou transferidos para trabalhar em seu setor.

Com relação ao treinamento dos outros membros organizacionais, segundo os entrevistados, não existe um programa estruturado: *“[...] hoje, todo colaborador que entra na empresa, antes de chegar na loja, a gente faz uma integração aqui: então a diretoria vem, fala da história da empresa, como começou, tal, e daí a gente fala um pouquinho do programa de trabalhar com os especiais. Então, o colaborador entra na loja sabendo que a gente trabalha com os especiais, então a gente conta um pouquinho do projeto. Não é feito uma educação, como lidar com essas pessoas, só conta que eles estão lá”* (E09).

Assim, conforme relata a entrevistada E07, o conhecimento sobre como trabalhar com os funcionários com deficiência é obtido por meio da convivência e experiência dos funcionários que estão a mais tempo na organização: *“Por experiência: Olha, é assim, assado. Olha, Fulano é assim, assim, assim, assado. Beltrano é assim, assim, assim, assado”.*

A entrevistada E05 que é fiscal de caixa comenta que quando entrou na organização em 2005, não recebeu um treinamento formal para aprender a trabalhar com a diversidade: *“Treinamento específico não teve. [...] Então, são os conselhos dos mais velhos. Mas não que a gente tenha um treinamento específico pra lidar com eles não. A não ser que teve antes de eu entrar. Mas enquanto eu estive aqui, não”.*

A partir desse relato, percebe-se que a organização promove um sistema de treinamento informal para que os novos funcionários aprendam a trabalhar com as pessoas com deficiência. Dessa forma, a entrevistada relata como foi realizado o treinamento informal para que pudesse trabalhar com a diversidade: *“Eles passam mais assim, como te falei: a*



*encarregada mesmo. [...] Tinha a R., que era encarregada nossa. [...] Então, ela ajudava a gente, ensinava a gente o jeito: ‘Ó, você tem que ter mais calma’, ou, ‘Não dá muita moleza não, porque esse aí monta em cima’. Então ela sempre tava ali auxiliando a gente. E ela foi assim uma mãezona mesmo. Como ela é encarregada dos empacotadores, então ela já auxiliava como a gente deveria ser” (E05).*

Em relação ao sistema de treinamento que a organização realiza para que as pessoas com deficiência aprendam suas tarefas e o treinamento dos demais funcionários para trabalhar com a diversidade, percebe-se que não apresentou mudanças substanciais ao longo do tempo. Um dos fatores que podem explicar a manutenção da forma como é realizado tanto o treinamento quanto a socialização dos membros organizacionais é a política de projeção de carreira.

Sobre o aspecto da socialização primária e o compartilhamento do conhecimento organizacional de gestão da diversidade, o entrevistado E03 considera que o processo é realizado de forma contrária, pois o que ocorre é a integração dos novos funcionários ao cotidiano das pessoas com deficiência. O entrevistado avalia que são os novos funcionários que precisam se integrar e aprender a como trabalhar com os funcionários com deficiência, uma vez que já faz parte da cultura organizacional a valorização do trabalho dos funcionários com deficiência.

A organização como política adotada, não recruta pessoas externas para as funções mais elevadas antes de tentar promover os funcionários internos. A entrevistada E09 relata como ocorre o processo de recrutamento na organização: *“Na verdade, hoje, eu acho que nenhum dos nossos cargos, a gente contrata externo. Digo assim, de crescimento em loja. Toda a nossa projeção de carreira é feita de forma interna. Então a gente contrata para os operacionais: empacotador, repositor, operadora de caixa, mas sempre que a gente tem um nível acima da hierarquia, a gente divulga essa vaga, então: coordenadora de caixa – divulga a vaga, coloca os requisitos, que seriam o ensino médio, e daí eles preenchem e quem quiser se candidata, quem tem interesse. O gerente dá um parecer positivo ou negativo, avalia essa pessoa como funcionária dele, e daí a gente traz essas pessoas que se candidatarem para um teste de perfil na maioria das vezes e para uma entrevista, que é comigo, que é com o encarregado do setor para onde ela vai”*.

Diante desse processo adotado pela organização, percebe-se que esta não precisa de um treinamento ostensivo para que os funcionários aprendam a trabalhar com os funcionários com deficiência, uma vez que, como todos os novos entrantes iniciam na organização em

funções operacionais, estes convivem de perto com a diversidade. Mesmo que o novo funcionário possua o ensino superior ou técnico, todos os funcionários iniciam sua carreira na organização no nível operacional, como foi o caso relatado pela entrevistada E01, que possuía o curso técnico em RH e a entrevistada E02 que é formada em pedagogia e assistência social que iniciaram suas carreiras como operadoras de caixa. A partir do surgimento de vagas em outros setores, as entrevistadas se candidataram e assumiram a função de atendentes de RH a seis meses e um ano respectivamente. Dessa forma, ao alcançar postos mais elevados, os funcionários já estão acostumados a trabalhar com as pessoas com deficiência e, em contato com outros funcionários mais experientes em outros cargos, conseguem adaptar o que já conhecem para o desempenho de sua nova função.

Mesmo não sendo inteiramente consciente para os entrevistados, as políticas organizacionais de recrutamento interno que *a priori* não foram direcionadas ao programa de gestão da diversidade acabaram por impactar positivamente em sua condução e manutenção. Neste caso, a política de recrutamento interno teve como consequência a diminuição da necessidade de promoção de treinamento organizacional.

No momento em que surgiam questões sobre como era realizado o treinamento para que os funcionários pudessem trabalhar com os participantes do programa, a pesquisadora percebeu que havia um estranhamento sobre a questão e que os entrevistados não tinham muita clareza da razão pela qual a organização não promovia treinamentos.

A maioria dos entrevistados atribuiu a falta de treinamento à cultura organizacional de inclusão e valorização da pessoa com deficiência: *“A integração é mais dos normais, dos ditos normais do que dos especiais: eles têm que se integrar, não os especiais. A gente coloca diferente: a colocação para eles, eles vão ter que se integrar, eles vão ter que entender e vão ter que trabalhar assim com os especiais, porque já está na nossa cultura da empresa”* (E10).

Exceto pelo entrevistado E10 que percebe que o convívio direto com as pessoas com deficiência facilita o desenvolvimento das atividades organizacionais, os diálogos apresentados mostram que os entrevistados parecem não ser conscientes de que o sistema de recrutamento interno permite que sejam observados poucos conflitos e dificuldades de relacionamento com as pessoas com deficiência, pois os funcionários já sabem como trabalhar e resolver as interrupções que podem ocorrer no programa de gestão da diversidade.

No caso em estudo, a ação promovida pela organização por meio das práticas de recrutamento interno corrobora a afirmação feita por Lanzara e Patriotta (2001) de que a construção do conhecimento envolve o surgimento de novos arranjos organizacionais, bem

como a compreensão de como características organizacionais podem agir como facilitadores ou inibidores do processo de construção do conhecimento organizacional. Assim, a nova prática de uma rotina de recrutamento interno que o Festival passou a utilizar possibilitou que os membros organizacionais construíssem um conhecimento sobre como trabalhar com a diversidade e facilitou a socialização dos membros organizacionais, bem como diminuiu a necessidade de treinamento.

Observa-se que as mudanças ocorridas na categoria de recursos de sistemas e procedimentos, foram de caráter incremental. Vale ressaltar que mudanças como a diminuição da necessidade de treinamento foram consequências da adoção de políticas organizacionais que não estavam diretamente ligadas ao programa de gestão da diversidade, como por exemplo, o sistema de recrutamento interno. Entretanto, essa política fortaleceu as rotinas de sistemas e procedimentos da organização devido ao conhecimento que os funcionários acumularam ao longo de sua carreira na organização sobre como trabalhar com a diversidade.

Essa mudança na forma como a organização realiza os processos de contratação, treinamento e socialização na perspectiva de Argyris e Shön (1978), pode ser considerada como uma aprendizagem de circuito simples, uma vez que ao se defrontarem com uma mudança na dinâmica do programa de gestão da diversidade e que fugia da experiência da organização, os membros organizacionais articularam-se para corrigir e dar continuidade às atividades, mas não mudaram as características centrais de sua teoria em uso, ou seja, existiu apenas o refinamento do conhecimento anterior com a busca de novas formas de condução do programa.

### **Recursos culturais e valores**

O processo de aprendizagem necessário para que se possa realizar a inserção da pessoa com deficiência no ambiente de trabalho por meio da inter-relação dos membros organizacionais explicitada por Serrano e Brunstein (2011) pode ser potencializado pelo conhecimento da cultura organizacional. Assim, este tópico avalia as mudanças nos valores da organização, uma vez que a cultura organizacional é baseada em valores e crenças compartilhados.

Os valores centrais da organização foram sendo fortalecidos ao longo do tempo. Entretanto, a forma como foram conduzidas as atividades e o relacionamento com as pessoas com deficiência apresentaram mudanças em função das características de gestão dos novos

proprietários. A incorporação dos valores que existiam na organização quando os novos gestores iniciaram em 2003, é descrita pela entrevistada E09, quando questionada sobre como ocorre o processo de socialização entre os membros organizacionais: *“Olha, essa sua pergunta, é até engraçada: qual que é o impacto, se a gente prepara o pessoal para o grupo dos especiais. Não, porque está tão aculturado isso, está tão internalizado isso com todos os colaboradores da empresa, é tão natural que a gente não tem um preparo assim, de iniciação, porque eles já estão há muito mais tempo que nós na empresa. Então, eu achei interessante, porque a gente não sabe, eles estão há muito mais tempo”*.

Durante as entrevistas foram identificados que os principais valores organizacionais mencionados se referem à condução do programa de modo a promover um tratamento igualitário; o reconhecimento do trabalho da pessoa com deficiência e a crença em promover ações na tentativa de humanizar a organização.

Segundo os entrevistados, a inserção de pessoas com deficiência no contexto organizacional se tornou uma prática usual dentro das atividades da organização. Dessa forma, a organização procura não fazer distinção entre os funcionários: *“Eles são tratados como colaboradores normais. E são normais. Isso é integrado desde o pessoal da faxina até os diretores. São tratados normalmente como qualquer outro colaborador que tenha aqui dentro. Com um ou outro detalhe, mas a gente não levanta esse tipo de bandeira. Eles participam da nossa integração normalmente, como qualquer outro, fazem todas as rotinas como qualquer outro”* (E10).

A incorporação dos valores de tratamento igualitário pode ser percebida no discurso da entrevistada E05. Quando perguntada sobre sua visão em relação ao trabalho com os funcionários com deficiência, esta revela que para ela não existe distinção entre os funcionários: *“Então, hoje, como eu já acostumei com todos os que eu trabalhei nas três lojas, para mim não tem diferença. Então, para mim são todos iguais. Todos dão problema, todos são alegres. Às vezes todos estão com raiva, então para mim não tem mesmo diferença. São todos seres humanos que precisam de atenção. Tanto as operadoras quanto eles (funcionários com deficiência) também”*.

A mudança nos valores organizacionais foram observados principalmente em relação a conduta administrativa dos gestores atuais que, na perspectiva dos entrevistados, potencializou o comprometimento e valorização dos gestores por parte dos membros organizacionais. O entrevistado E06 traça um comparativo sobre como os novos gestores procuraram conduzir a administração dos recursos humanos pautado nos valores de um

tratamento igualitário e com atenção aos funcionários com deficiência: *“Sempre muda algumas coisas. A diretoria mais perto do funcionário, dando atenção, dando chance, dando crescimento. Isso é muito importante. E quando a diretoria é mais próxima ao funcionário, o funcionário se abre mais. Trabalha melhor. Acho que é muito bacana isso. O hoje é o calor... transmite algumas coisas boas, entendeu?”*.

A opinião de que houve uma mudança nos valores organizacionais em relação ao tratamento dispensado aos funcionários com deficiência é compartilhada por outro funcionário que faz parte do programa de gestão da diversidade: *“Mudou bastante. Depois que entrou os Beal mudou bastante. Eles são gente boa. O chefe agora conversa, chefe não fica berrando perto dos clientes. Então, são uns chefes assim que, se tiver que falar, eles falam bem na frente. Eles falam reservado, chamam num canto e falam. Dá um jeito, não berra na frente dos clientes”* (E04).

Com base no depoimento dos entrevistados, pode-se considerar que os valores organizacionais de tratamento igualitário foram fortalecidos devido à forma como os novos gestores passaram a conduzir seu relacionamento com os funcionários com deficiência. Assim, foi possível observar que os membros organizacionais dos diferentes níveis hierárquicos não fazem distinção entre os funcionários.

A forma como os gestores conduziram a relação com os funcionários com deficiência para que pudessem ter um tratamento igualitário trouxe a valorização do trabalho desses funcionários. A valorização pode ser percebida no discurso de todos os entrevistados e em todos os níveis organizacionais. Para os entrevistados, o trabalho com os funcionários com deficiência é uma lição a ser aprendida por todos, pois consideram que estes desempenham sua função com empenho e comprometimento.

Esse aspecto, na perspectiva dos entrevistados contribui tanto para o reconhecimento do trabalho dos funcionários com deficiência pelos clientes como para os outros membros organizacionais (E03). Assim, o entrevistado E10 avalia que o trabalho com pessoas com deficiência traz uma organização mais consciente da valorização das pessoas e contribui para o clima organizacional: *“Então eu acho que essa sinergia das pessoas que entram cria um ambiente muito bom e saudável de trabalhar”*.

A entrevistada E08 relata sua opinião sobre o trabalho com as pessoas com deficiência: *“É muito gratificante trabalhar com eles. São muito dedicados, inteligente. São muito amorosos também”*. A entrevistada ainda ressalta a admiração por alguns funcionários e cita que o líder de equipe da seção de hortifruti é muito dedicado ao trabalho e elogia seu

esforço para deixar seu setor sempre organizado: *“Dá até gosto de olhar aquelas frutas, da maneira que ele arruma, sabe. Tudo certinho, tudo arrumadinho. Muito bonito ver o trabalho dele. Muito inteligente, ele também. Esforçado, ele gosta das coisas perfeitinhas, tudo arrumado, tudo certinho. Você passa ali, está impecável aquelas frutas. Tudo é ele que arruma. Tudo certinho, tudo arrumadinho”* (E08).

Para a entrevistada E09, os funcionários com deficiência são mais comprometidos com o trabalho e embora se observe uma alta rotatividade no setor supermercadista e uma oferta grande de oportunidades de empregos, as pessoas com deficiência permanecem na organização. Segundo suas palavras, os funcionários com deficiência *“veste a camisa de uma empresa”*. Em sua opinião, todos os gerentes são favoráveis à manutenção do quadro de funcionários com deficiência principalmente ao considerar o desempenho destes e pondera que *“vale muito a pena apostar no quadro de especiais na loja”*.

A valorização do trabalho da pessoa com deficiência no contexto organizacional foi fortalecida em função do tratamento igualitário promovido pela organização que possibilitou aos funcionários com deficiência a mostrarem seus potenciais, como no caso do entrevistado 04 que passou a ser líder do setor de hortifruti. Considera-se que o processo de aprendizagem alavancado pelo trabalho de promoção de um tratamento igualitário, levou ao desenvolvimento de associações de comportamentos por parte dos membros organizacionais de valorização do trabalho da pessoa com deficiência.

Outra ação empreendida pelo Festival para o fortalecimento dos valores organizacionais relacionados ao programa de gestão da diversidade estava em fase inicial no momento em que esta pesquisa estava sendo realizada. O relato apresentado a seguir mostra resumidamente os esforços organizacionais para a construção de seus valores centrais, contudo, sem o objetivo de avaliar quais mudanças ocorreram nos recursos culturais e de valores, uma vez que o projeto não surtiu resultados para nível de avaliação.

O projeto segundo E10 sob a perspectiva do programa de gestão da diversidade tem como objetivo fornecer um melhor suporte ao funcionário com deficiência e sua família: *“É porque nós temos uma boa vivência. [...] nós temos todo dia esses colaboradores trabalhando conosco, a gente tem um relacionamento muito próximo. Agora, o projeto também é você entender à família também. [...] Eu acho que esse projeto vem também para dar suporte à família”*.

Do ponto de vista organizacional, a perspectiva é ampliar o apoio da organização a todos os funcionários: *“E a intenção nem é só com os especiais, eu estou focando os especiais*

*que é o teu projeto, mas a ideia da assistente social é a gente fazer acompanhamento do pessoal que está afastado, em casa, ver se eles estão bem, se estão pronto pro retorno. Não aquela coisa: ‘Ah, está afastado, já não é mais funcionário’. Não. Ainda é funcionário, a empresa tá preocupada com você e quer saber, quer acompanhara melhora” (E09).*

Por fim, E10 revela que o objetivo do programa em longo prazo é fortalecer a cultura de valorização ao funcionário: *“Eu acho que um pouco é: a gente tem que humanizar mais a nossa empresa, eu acho que tratar a empresa... o colaborador não como sendo um CPF e sim como um ser humano que tem emoções, que tem sentimentos, que tem problemas, que tem alegrias, que tem deficiência. [...] tem que qualificar mais os líderes e tem que integrar mais os especiais com todo o grupo nosso para fazer uma empresa que o diferencial são pessoas”.*

O encaminhamento do novo projeto revela que a organização está passando por uma fase de consolidação de seus valores. Ao tentar proporcionar um ambiente favorável para o crescimento e valorização dos funcionários, a organização passa por um processo de aprendizagem que, conforme explicam Serrano e Brunstein (2011) se dá a partir da convivência com o diferente e, por meio da reflexão sobre a melhor maneira de promover o desenvolvimento inter-relacional.

Percebe-se que o engajamento organizacional, para o fortalecimento da cultura de valorização do trabalho foi propiciado pela identificação da entrevistada E09 com os valores que a organização já possuía. Para tanto, a organização iniciou um processo de articulação de seus recursos humanos, com a escolha de uma assistente social para dar suporte aos funcionários com deficiência dentro e fora do contexto organizacional e de outros setores, como o *marketing*, para buscar transmitir aos funcionários quais são os objetivos a serem alcançados por meio deste novo projeto.

## **Redes de relacionamento**

As redes de relacionamento de uma organização são compostas pelos grupos de interesses dentro da organização, bem como a marca e a reputação. As escolas de educação especial, os funcionários e clientes foram as redes de relacionamento mais citadas pelos entrevistados.

A parceria com as escolas de educação especial foi herdada da gestão anterior que promovia um relacionamento estreito com esse agente. Quando os atuais gestores assumiram a administração do Festival em 2003, o papel das escolas de educação especial era realizar a

ponte para o processo de contratação e assessoria dos problemas enfrentados com os funcionários com deficiência.

Segundo E09, a partir de sua investigação sobre a história do programa de gestão da diversidade percebeu que o Festival possuía parceria com quatro escolas de educação especial. Todavia, ao longo do tempo as escolas foram se distanciando, contudo, a entrevistada não conseguiu apurar a razão correta deste distanciamento: *“Quando a gente entrou, já tinha se perdido muita coisa. Como já passaram alguns profissionais aqui no RH, então, o que eu recebi foi a coordenada: ‘Olha, aqui todo ano a gente tem um passeio com eles. Organize e vai’. Mas só. E me passaram o contato de uma escola que era parceira. E aí foi só isso. E eu fiz questão de manter”* (E09).

Assim, conforme o relato da entrevistada E09, as escolas que eram agentes muito presentes no início do programa, atualmente podem ser consideradas um elo enfraquecido da rede de relacionamentos da organização, pois esta mantém contato com apenas uma das escolas que participavam no começo do programa.

Contudo, a organização iniciará um processo de retomada do relacionamento. Segundo E09 a descoberta de que o Festival possuía outras escolas como parceiras, levou a entrevistada a procurar resgatar o contato com as escolas. Este estreitamento de relações com as escolas faz parte do planejamento para a implantação do novo projeto: *“[...] por isso que eu quero essa ajuda da assistente social, para entrar em contato com mais lugares(escolas)”*(E09).

Em relação aos clientes, a entrevistada E09 comenta que estes valorizam o programa conduzido pela organização e ressalta a diferença percebida no tratamento dos funcionários com deficiência: *“Os clientes gostam muito, eles sentem falta de um ou outro colaborador quando eles vão às lojas e não encontram, estão sempre perguntando deles, onde estão, se mudaram de loja. É que na verdade, os clientes gostam deles porque eles conversam com os clientes, estão sempre alegres, e são muito responsáveis no trabalho. A gente percebe que eles trazem outro clima para as lojas, eles adoram conversar com o pessoal dos caixas, com os clientes. Os clientes já falam do Festival e reconhecem o trabalho dos especiais em todas as lojas”*.

O entrevistado E10 relata um caso em que um amigo seu fora a uma das lojas e cumprimentou um dos funcionários, porém este não retornou seu cumprimento. Assim, comentou com sua esposa que o funcionário era mal-educado, entretanto a esposa respondeu que se tratava de um funcionário do programa de gestão da diversidade com deficiência auditiva. O amigo de E10 comentou que ficou envergonhado por ter pensado mal do



funcionário sem saber sobre o programa. A partir desse episódio, seu amigo passou a valorizar mais o trabalho que a organização desenvolve.

Segundo a entrevistada E09 o reconhecimento vem dos clientes que são mais assíduos às lojas, uma vez que a organização não faz divulgação de seu projeto em meios de comunicação: *“Então só aquele cliente que está toda semana, duas vezes na semana que vai perceber que os especiais estão lá, que eles são funcionários, que eles estão todo dia atendendo. E esses que estão todo dia na loja, os clientes notam e comentam. A gente tem muito cliente que fala, que ficam felizes de ir lá, porque vêem que a gente tá dando essa oportunidade. Os clientes vão se identificando também. A gente tá contratando bastante também terceira idade, então os clientes vão percebendo. A intenção é essa: não é mostrar para todo mundo que a gente tá tentando ser diferente. Não só nisso, mas em prestação de serviço. A gente quer ser diferente. [...] A gente quer conquistar quem já está dentro da nossa casa”*.

Assim, com o reconhecimento do trabalho realizado com a inserção de pessoas com deficiência os clientes passaram a ser parceiros das atividades ligadas à gestão da diversidade: *“Os clientes já falam do Festival e reconhecem o trabalho dos especiais em todas as lojas. E até falam que conhecem outras pessoas especiais que poderiam trabalhar aqui”* (E09). Outro fator relacionado ao reconhecimento do trabalho de responsabilidade social do Festival foi a identificação de que os clientes poderiam ser considerados um elo para a formação de parcerias.

Este fato foi percebido quando a organização implantou o programa de responsabilidade social em 2011 – Troco Solidário. Neste projeto, o cliente pode deixar o troco de suas compras para ajudar a instituição Pequeno Cotoengo, de Curitiba: *“Então eu acho que a gente quer dividir com os nossos clientes essa responsabilidade social. Às vezes as pessoas não têm como sair e ir lá no Cotoengo e agora, no Festival, eles estão quase todo dia, toda semana. Então, doando um pouquinho do seu troco para o Cotoengo, com certeza no final do ano ajuda muito aquela entidade. Então todo mês nós separamos e encaminhamos essa relação, esse valor em dinheiro para ajudar na estruturação também do Cotoengo. Eu acho que nós como empresa, fazemos parte de uma sociedade, temos esse cliente todo dia na nossa casa, podemos colaborar de muitas formas pra melhorar um pouco essas pessoas que têm grande dificuldades para enfrentar no seu dia a dia”* (E10).

Essa forma de promover a parceria para a importância da responsabilidade social a partir do aumento do relacionamento com os clientes permitiu que o Festival pudesse ampliar

sua atuação na comunidade. Vale ressaltar que a construção da confiança dos clientes foi estabelecida ao longo do tempo, com o aumento da intensidade do relacionamento. Na perspectiva do entrevistado E10, os clientes são comprometidos com empresas que agem com responsabilidade social.

Por meio da convivência com os clientes, a organização aprendeu a inovar a busca de apoiadores e a formar parcerias estratégicas dentro de seu projeto de responsabilidade social. Assim o comportamento dos clientes em valorizar a ação da organização trouxe um ganho para a imagem organizacional, mesmo que esta, na visão dos entrevistados, não tenha sido a intenção da organização quando decidiu dar continuidade ao programa de gestão da diversidade e atuar em projetos de responsabilidade social. Foi possível perceber que as ações implantadas repercutiram na imagem desta perante seu público.

### **Recursos importantes para a mudança**

Para a condução do programa de gestão da diversidade percebeu-se que os recursos importantes para a mudança estão relacionados à cultura observada na organização, a insatisfação em apenas estar em conformidade com a lei e a capacidade de articular recursos organizacionais que contribuam para o desempenho organizacional e de gestão da diversidade.

A cultura da organização promoveu a valorização e o reconhecimento do trabalho da pessoa com deficiência. A continuidade do programa se deu em face à identificação com a cultura já existente, o que facilitou o processo de aprendizagem dos novos gestores sobre a forma como conduzir o programa de gestão da diversidade, uma vez que os funcionários já possuíam o conhecimento sobre como trabalhar com a diversidade.

Segundo a entrevistada E09 o programa de gestão da diversidade pela forma como está sendo conduzido atualmente não pode ser considerado um diferencial da organização. Para esta o programa precisa ser ampliado, pois considera que apenas a contratação de pessoas com deficiência torna-se uma obrigação de qualquer organização: *“Para a gente isso é uma prática normal de contratação, a gente faz porque eles (funcionários com deficiência) são uma boa mão-de-obra e nós queremos que eles trabalhem aqui. Antes, até poderia ser um diferencial, mas hoje, todos fazem isso. Todos os mercados contratam pessoas com deficiência. É claro que a gente contrata bastante, mas para nós é uma coisa que já é*

*cultural, para a diretoria a gente sempre tem que contratar mais. E a gente faz isso: sempre procura contratar, mas isso é só nossa obrigação, sabe” (E09).*

Assim, em torno dessa insatisfação em apenas inserir a pessoa com deficiência no contexto organizacional, o que E09 considera uma obrigação do Festival, é que outras ações começaram a serem articuladas com o intuito de melhoria do programa e conseqüentemente das políticas de recursos humanos como um todo. Segundo E09 cada loja possui uma atendente de RH que ajuda a central a identificar quais os comportamentos observados nos membros organizacionais que podem indicar alguma insatisfação ou que podem ser aproveitados para a implantação de novos projetos: *“São quatro unidades, então não dá pra acompanhar tudo o que está acontecendo. Então a gente colocou uma atendente de RH em cada loja pra cuidar de toda a parte de departamento pessoal que é do A, mas pra ficar com as anteninhas ligadas também na parte de colaborador, de falta de motivação. Então, pedi para elas ficarem de olho nisso, qualquer problema, qualquer tipo de pessoa insatisfeita. Então, elas estão lá pra serem os meus olhos e meus ouvidos na loja. Então, elas fazem muito isso. Me ligam: ‘Olha, essa pessoa está fazendo isso. Ah, alguém veio reclamar que não está satisfeito com o salário. Ah, o especial...’. Então elas me passam muito do que acontece. Daí eu vou agrupando essas informações, elaboro um projeto para melhoria e passo para diretoria. Mas é com a ajuda delas lá na loja com certeza” (E09).*

Essa articulação entre os profissionais que trabalham na área de RH demonstra que a organização passou por um processo de aprendizagem de caráter incremental ao se preocupar em diminuir a insatisfação do funcionário, seja por motivos financeiros ou outros que levem apenas a aprendizagem de um exercício de complemento das atividades e políticas já realizadas pela organização (BARR; STIMPER; HUFF, 1992).

A entrevistada E09 relata que quando assumiu o cargo de psicóloga da organização em 2010, não havia uma memória organizacional em que pudesse basear o início do seu trabalho. Assim, a partir da falta de informação referente ao programa, a entrevistada E09 decidiu resgatar o histórico do programa e realizar um comparativo sobre a evolução do programa, bem como dos projetos que não foram dados continuidade: *“Fui resgatando toda a documentação que tinha de artigos que foram feitos sobre isso (programa de gestão da diversidade) e fui descobrindo um monte de coisas que tinham se perdido. Então a pessoa que estava antes da gente também, às vezes nem foi ela que perdeu, às vezes estava perdido antes dela chegar. [...] A gente que teve que dar uma investigadinha”.*

Com a ajuda da área de *marketing*, e por meio da busca por mais informações sobre o programa, a entrevistada E09 encontrou projetos que foram abandonados pelas gestões anteriores, mas que poderiam ser resgatados e melhorar o programa de gestão da diversidade atual. Para tanto, iniciou um projeto de articulação entre os setores de *marketing* e RH para que, em um segundo momento, o programa de gestão da diversidade fosse ampliado e contasse com a coordenação de uma assistente social para conduzir todos os aspectos referentes aos problemas enfrentados pelos funcionários.

Por fim, verificou-se que os conhecimentos adquiridos e incorporados pela organização a partir do resgate histórico e da aquisição de experiência e conhecimentos para a resolução dos problemas e condução do programa de gestão da diversidade levaram a mudanças incrementais nos recursos relacionados de sistemas e procedimentos, e redes de relacionamentos. Dentre estas mudanças foi possível notar a identificação de novas formas de recrutamento, diminuição das práticas de treinamento para trabalhar com as pessoas com deficiência, diminuição do relacionamento com as escolas de educação especial e o estreitamento da relação com os clientes, identificando nestes um elo para a consecução das estratégias organizacionais de responsabilidade social. A forma como a organização aprendeu a conduzir o programa potencializou a competência de gestão da diversidade por meio do conhecimento adquirido e o aprimoramento das práticas já existentes.

Finalizada a apresentação da mudança observada nos recursos do Festival, o quadro 09 sintetiza as principais mudanças que ocorreram entre 2003 e 2012.

<b>Categoria do recurso</b>	<b>Mudanças nos recursos 2003 – 2012</b>
Recursos tangíveis	Recursos físicos – Mudanças incrementais de adaptação ergonômica Recursos financeiros – Não foi identificado
Recursos de conhecimento habilidades e experiência	Experiência de inserção da diversidade – foi construída ao longo do tempo Experiência de responsabilidade social – fortalecida ao longo do tempo Conhecimento de gestão da diversidade – construída ao longo do tempo Habilidade de trabalhar com a diversidade – construída e fortalecida ao longo do tempo Habilidade de resolução de problemas comportamentais – construída ao longo do tempo com observação de mudança incremental
Sistemas e procedimentos	Experiência no procedimento de recrutamento e seleção de pessoas com deficiência – mudança incremental Regras e procedimentos de recrutamento interno – construídos ao longo do tempo Procedimento de treinamento para o trabalho com a diversidade – foi extinto Sistemas de treinamento periódico – não foi observado

	Sistemas de treinamento para desempenhar a função – foram mantidos Procedimento para a resolução de problema – mudança incremental e aprendizagem no nível grupal
Cultura e valores	Valores de tratamento igualitário – foram fortalecidos ao longo do tempo Valores de responsabilidade social – foram fortalecidos ao longo do tempo Internalização da valorização da pessoa com deficiência – foi fortalecida ao longo do tempo Valores de gestão da diversidade – foram fortalecidos ao longo do tempo
<i>Network</i>	Relacionamento com as escolas de educação especial – mudança incremental devido ao enfraquecimento da relação ao longo do tempo Interação entre os funcionários – mudança incremental no sentido de fortalecimento ao longo do tempo Relacionamento com clientes – mudança incremental no sentido de fortalecimento ao longo do tempo
Recursos importantes para mudança	Insatisfação com o programa – mudanças incrementais no sentido de melhoria Habilidade de modificação da condução do programa – mudança incremental Monitoração de novas parcerias – mudança incremental Aquisição de experiência em gestão da diversidade – mudança incremental

Quadro 09 – Mudanças nos recursos – Super Festival

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

A partir da descrição das mudanças nos recursos no Festival ao longo da gestão empreendida pela Companhia Beal de Alimentos, apresenta-se a seguir o fluxo do conhecimento no processo de aprendizagem organizacional do programa de gestão da diversidade.

#### 5.2.3.2 Fluxo do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional

O Festival possui seu programa de inserção da diversidade desde sua fundação em 1995. Segundo os entrevistados E09 e E10, ao decorrer da trajetória do programa de gestão da diversidade, a organização chegou a ter 15% de seu quadro total de funcionários formado por pessoas com deficiência, em sua maioria, pessoas com deficiência intelectual leve. Todos os integrantes do programa de gestão da diversidade iniciam sua trajetória na organização em funções operacionais, principalmente como empacotadores, entretanto, segundo os entrevistados aqueles funcionários que se destacam e possuem interesse em realizar novas funções possuem oportunidades de crescimento, como o caso de líder da seção de hortifruti e de um operador de caixa.

Apesar do programa de gestão da diversidade desenvolvido pelo Festival ter iniciado em 1995, sua análise neste trabalho se inicia em 2003 quando a atual gestão assumiu a administração da rede supermercadista. Conforme relato dos entrevistados, os gestores apesar de possuírem experiência com ações de responsabilidade social oriunda das atividades desenvolvidas na cidade de Cascavel onde iniciaram suas atividades no setor supermercadista não tinham experiência em contratação e gestão de pessoas com deficiência.

Por meio dos relatos foi possível perceber que embora os atuais gestores tivessem se identificados com os valores organizacionais da gestão anterior do Festival e decido manter o programa de inserção de pessoas com deficiência, estes precisaram aprender com os próprios funcionários remanescentes como gerir a diversidade no contexto organizacional. Dessa forma, em um primeiro momento a organização manteve o programa sem grandes modificações, conduzindo as ações conforme a gestão anterior, com a promoção de cursos de LIBRAS como forma de facilitar a comunicação com os funcionários com deficiência auditiva, bem como treinamentos e preparação dos funcionários por uma psicóloga para que estes pudessem aprender a como trabalhar com a diversidade.

Com a convivência com os funcionários com deficiência, os gestores perceberam que não havia mais necessidade de promover treinamentos rotineiros tanto com as pessoas com deficiência, quanto com os demais funcionários para que estes pudessem aprender a trabalhar com a diversidade. Assim, após a aprendizagem inicial sobre como trabalhar com a diversidade a organização passou a realizar apenas treinamentos informais.

Ao longo da trajetória do programa de gestão da diversidade foi possível perceber que mudanças principalmente no contexto externo influenciaram mudanças na forma como as ações estavam sendo desenvolvidas. Apesar do reconhecimento maior do programa de gestão da diversidade por parte do público externo, o Festival não conseguiu manter em seu quadro o percentual de pessoas com deficiência que tivera no início de suas atividades. O relato dos entrevistados mostra que a dificuldade se deve principalmente ao fato dos pais quererem retirar seus filhos do mercado de trabalho para que estes apenas recebam o BPC oferecido pelo governo para pessoas com deficiência.

Os relatos mostram que a aprendizagem organizacional e o desenvolvimento da competência de gestão da diversidade foram sendo construídos ao longo da interação entre novos gestores e os funcionários do Festival. Foi possível verificar que as principais articulações nos recursos organizacionais ocorreram nas redes de relacionamento nas redes de relacionamento, sistemas e procedimentos e cultura e valores.

Em relação às mudanças observadas nas redes de relacionamento, apesar do distanciamento gradual das escolas de educação especial que eram a principal fonte de contratação de pessoas com deficiência, foi possível observar que o reconhecimento externo do programa de gestão da diversidade contribuiu para que pais com interesse em inserir seus filhos no mercado de trabalho procurassem a organização para buscar uma vaga. Atualmente o Festival mantém contato apenas com uma escola de educação especial e a maioria das vagas abertas para pessoas com deficiência são preenchidas por meio da iniciativa das próprias pessoas com deficiência em buscarem a vaga, bem como anúncios em canais de comunicação e agência de empregos.

Outro fator observado foi o fortalecimento da organização com seu público externo. Com o reconhecimento do programa de gestão da diversidade o Festival observou que poderia articular ações que envolvessem seus clientes, como a campanha do Troco Solidário. Os clientes, segundo E09 tornaram-se também fontes para a manutenção do programa de gestão da diversidade, uma vez que, reconhecendo o trabalho desenvolvido pela organização, passaram a indicar pessoas com deficiência para trabalharem no Festival.

Dessa forma, ao ajustar o modo de conduzir o programa conforme a experiência que os gestores acumularam com a interação com os demais membros organizacionais, a gestão da diversidade passou a ser percebida pela organização como mais uma prática organizacional. A partir do conhecimento adquirido ao longo do tempo sobre como trabalhar com a diversidade, a organização conseguiu manter um quadro de funcionários com deficiência excedente ao estabelecido pela legislação. Assim, a organização pôde ganhar experiência em gestão da diversidade que ao longo do tempo passou a ser reconhecida por outras organizações: *“Recebemos visita de algumas outras lojas. Do Rio Grande do Sul veio uma equipe e eles adoraram nossa frente de caixa, com todos eles”* (E03).

Assim, foi possível perceber que o Festival conseguiu aumentar seu conhecimento sobre a contratação de pessoas com deficiência sem continuar na dependência de fontes já conhecidas. As mudanças observadas resultaram na busca de outras formas de contratação, sem, contudo, configurar em uma mudança transformacional (BARR; STIMPER; HUFF, 1992) no conhecimento anterior, pois esta apenas articulou seus recursos como forma de dar continuidade ao programa de gestão da diversidade.

A mudança observada na parceria com as escolas representou um processo de mudança incremental que impactou nas mudanças nos sistemas e procedimentos organizacionais. Nos recursos de procedimentos de recrutamento, o distanciamento das

escolas de educação especial levou a uma aprendizagem de circuito simples (ARGYRIS; SHÖN, 1978), uma vez que não representaram mudanças substanciais nas características centrais do processo de recrutamento, apenas adaptações para a divulgação das vagas utilizando outras parcerias, como meios de comunicação em massa e órgãos governamentais de divulgação de empregos.

Um dos principais aspectos destacados pelos entrevistados sobre as mudanças em seus sistemas e procedimentos foi a extinção de treinamentos formais. A principal fonte de aprendizagem para os novos entrantes ocorre no nível grupal com o treinamento efetuado pelos colegas de trabalho mais antigos. Essa dinâmica ocorre tanto em relação aos entrantes no programa de gestão da diversidade, quanto para os funcionários que trabalham que trabalham com as pessoas com deficiência.

Foi possível verificar que a falta desse processo de treinamento formal não se configurou como a atrofia do conhecimento anterior, mas seu fortalecimento. Diante da política de carreiras empreendida pelo Festival percebeu-se que a aprendizagem inicial sobre como trabalhar com a diversidade no momento de entrada na organização se mantém, uma vez que a organização prioriza a ascensão dos próprios funcionários para cargos mais elevados antes de buscar pessoas externas a organização. Esse procedimento, apesar de não estar vinculado ao programa de gestão da diversidade contribui para que o conhecimento organizacional sobre como trabalhar com a diversidade seja mantido em estruturas estáveis.

Considera-se que apesar de serem observadas apenas mudanças de caráter incremental (BARR; STIMPER; HUFF, 1992) nos recursos organizacionais, a organização pôde desenvolver um processo de aprendizagem organizacional a partir do desenvolvimento de competências de gestão que não estavam ligadas diretamente ao programa de gestão da diversidade. Assim, processos de aprendizagem no nível grupal impactaram no conhecimento organizacional de gestão da diversidade, uma vez que o conhecimento obtido no início da inserção no contexto organizacional é mantido e compartilhado entre os membros por meio da política de gestão de carreiras, promovendo assim, a institucionalização do conhecimento sobre como trabalhar com a diversidade.

Em relação à cultura e valores organizacionais, foi percebido que mudanças de caráter incremental (BARR; STIMPER; HUFF, 1992). Tais mudanças ocorrem principalmente em função da forma como os gestores passaram a realizar a gestão de recursos humanos da organização. Conforme relatam os entrevistados, os gestores passaram a se preocupar mais com os funcionários, participantes ou não do programa de gestão da diversidade.



Foi possível perceber que a valorização da diversidade trouxe o fortalecimento de valores organizacionais e que os atores organizacionais dos diferentes níveis hierárquicos não fazem distinção entre os funcionários. Com isso, o conhecimento formado ao longo do tempo propiciou para a organização elementos para a promoção de mudanças, que ainda sendo de cunho incremental, pudesse favorecer o fortalecimento dos valores de inserção da diversidade no contexto organizacional.

Um exemplo dessa dinâmica é o novo projeto empreendido pelo Festival como forma de aproximar a relação com os funcionários. Assim, a organização busca uma maior interação tanto com os funcionários quanto o resgate do relacionamento com as escolas de educação especial como forma de promover uma cultura de valorização das pessoas dentro da organização.

Considerando a trajetória empreendida pelo Festival na gestão da diversidade, o processo de aprendizagem dos gestores foi obtido por meio da interação com os demais membros organizacionais. Todavia, ao longo do tempo, o conhecimento sobre como trabalhar com a diversidade foi sendo fortalecido principalmente por meio da valorização dos funcionários com deficiência. Apesar das mudanças observadas serem consideradas de caráter incremental (BARR; STIMPER; HUFF, 1992) sem que houvesse grandes transformações no conhecimento anterior, trouxeram ações que mantiveram a institucionalização do conhecimento organizacional de gestão da diversidade.

Em resumo, pode-se considerar que a capacidade de articular os conhecimentos anteriores e modificar os recursos ao longo do tempo resultou no desenvolvimento da competência de gestão da diversidade que pode ser considerado como média. Isso se deve ao fato de que, com base no conceito de gestão da diversidade adotado neste trabalho, a organização buscou articular ações para promover a inserção da diversidade no contexto organizacional sendo principalmente de caráter incremental.

Essas mudanças nos recursos trouxeram o fortalecimento dos vínculos de valorização da diversidade, contudo, não foi possível identificar que tais mudanças promoveram mudanças nas características centrais do comportamento dos membros e conhecimentos organizacionais (ARGYRIS; SHÖN, 1978). Portanto, não houve aprendizagem no nível organizacional.

Diante do histórico apresentado, o próximo tópico contempla os aspectos cerimoniais observado nas atitudes dos membros organizacionais em relação à condução do programa de gestão da diversidade.

#### 5.2.4 Cerimonialismo e Gestão da Diversidade

Com base no objetivo de pesquisa, este tópico avalia como o processo de cerimonialismo, como variável interveniente pode interferir no processo de aprendizagem organizacional e no desenvolvimento de competência de gestão da diversidade.

Dessa forma, para avaliar o cerimonialismo observado nas atividades do Festival, este tópico apresenta a avaliação da perspectiva cerimonial identificada das atividades e atitudes dos membros organizacionais a partir do processo de *Decoupling* e Lógica da Confiança. Entende-se como cerimonialismo ações e discursos desenvolvidos pelos membros organizacionais incoerentes com o significado de inserção e gestão da diversidade.

Considerando o conceito de gestão da diversidade proposto por Ulrich (2003) e adotado neste trabalho, os principais aspectos observados que podem denotar o cerimonialismo na ação dos membros organizacionais estão relacionados à integração e identificação dos indivíduos com a organização, políticas de gestão de recursos humanos que potencializem a contribuição do funcionário com deficiência e a cultura organizacional de promoção da gestão da diversidade.

A partir da análise das entrevistas e dos dados obtidos por meio da observação não participante, constatou-se que existem alguns comportamentos e discursos que denotam características compatíveis com atitudes cerimoniais tanto por parte dos funcionários que trabalham diretamente com as pessoas com deficiência quanto por parte da alta gestão.

Poucos incidentes foram registrados pelos entrevistados em relação à dificuldade de integração e relacionamento com os funcionários com deficiência. Em um episódio relatado, o entrevistado E04 conta que a gerente de uma das lojas respondeu asperamente quando este foi pedir para que trocasse a garrafa de café que havia acabado: *“Foi estúpida por causa do café. Porque a gente pegou o café de manhã para levar lá em cima. E ela achou que o café tava cheio e eu falei que tava vazio. ‘Não tá vendo que eu to arrumando aqui? Espera um pouco’. Ela não precisava fazer assim: ‘Espera um pouco que depois eu vou fazer’. E isso sempre acontecia”*. O entrevistado E04 relata ao contar para outros funcionários o que havia acontecido, os membros organizacionais disseram que a gerente era uma boa pessoa e que ele não deveria se preocupar quanto ao episódio. O entrevistado relata que antes de mudar de loja, a gerente conversou com ele: *“Olha, eu gosto muito de você, L. Admiro muito você”. [...]* *‘Gosto muito de você. Você é um dos melhores funcionários’*” (E04).

Traçando um comparativo sobre o comportamento dos demais membros organizacionais em relação à interação com os funcionários com deficiência, E04 considera que anteriormente existiam operadoras que riam dele: *“Tem umas operadoras que não gostam de ensinar, porque ficam tirando sarro da gente. Agora essas não tiram, gostam de conversar com a gente, explicam para nós. Agora as outras que tinham antigamente tiravam sarro da gente. Por isso que eu tenho medo. Eu não sei reconhecer muito dinheiro”*. Outro fato relatado pelo entrevistado é a implicância que algumas operadoras têm, uma vez que o entrevistado gosta muito de esportes e comenta sobre os jogos que assiste: *“Então tem gente que não gosta de ficar perto de mim porque eu falo muito de esporte. [...] Tem umas operadoras que falam: ‘Ah você fica só falando de futebol. [...] Então tem operadora que não gosta, tem fiscal que não gosta. Então, eu falo do que eu gosto. Se não gosta, não fala nada, no mínimo, não enche minha paciência. Tem uns que gostam e têm outros que não gostam. Então eu deixo de lado”*.

Percebe-se que os funcionários de frente de caixa são os que mais convivem com as pessoas com deficiência e, por consequência, é o setor onde se observa as maiores incidências de conflito e falta de entendimento entre os membros organizacionais. Segundo E02, as principais situações em que é preciso a intervenção da área de RH estão relacionadas a casos como *bulling* e funcionários tentarem se aproveitar da pessoa com deficiência pedindo para que comprem seus lanches: *“Tem pais que ficam preocupados com bricadeiras, com bulling, essas coisas. E não acontece. Porque todo mundo já está acostumado. Já tem uma convivência, já sabe como funciona. Então, esse tipo de coisa não acontece. E a gente sempre está em cima também, o tempo todo, principalmente nos novos”*.

A partir do relato de E04 e E02, que ocorreram respectivamente no primeiro e terceiro dia de inserção no campo, a observação não participante foi realizada principalmente no setor de frente de caixa. Entretanto, apesar das declarações feitas pelos entrevistados, a pesquisadora observou um tratamento de respeito entre as operadoras de caixa e os empacotadores. Sempre que as operadoras precisavam de algo e pediam aos funcionários com deficiência, o faziam com educação e respeito. A consideração para a não observância de comportamentos que comprovasse o discurso do entrevistado pode ser o fato de que esse tipo de comportamento é esporádico. Todavia, devido à restrição de tempo para a realização da observação não participante mais prolongada, eventos como os que foram apresentados por E04 não foram identificados.

Um fato relatado por outros entrevistados são as atitudes de alguns funcionários, principalmente os novos entrantes que tentam tirar proveito da boa fé dos funcionários com deficiência e pedem que estes comprem produtos: *“Que nem eu acompanhei vários casos de operadoras de caixa: eles (funcionários com deficiência) sempre têm dinheiro. Por quê? Porque eles sempre são prestativos. Sempre estão ajudando. Então, eles sempre ganham gorjeta. [...] Aí quem descobre que eles sempre têm dinheiro, se aproveita deles: ‘Eu queria... eu quero comer um chocolate. Ah, eu quero comer isso. Ah, eu quero comer aquilo’, sabe. [...] Se eles tiverem, eles têm prazer em compartilhar essas coisas. E de repente uma ou outra pessoa mal intencionada começa a se aproveitar desse tipo de situação. E isso daí a gente está bem de olho em cima pra ver e... terminar. Não por parte dele, porque ele gosta assim. Agora, das outras a gente tem que dar uma cortada”* (E02).

Esta prática tem sido combatida pela coordenação de recursos humanos: *“É má intenção. E já aconteceu, eu já vi, eu já conversei várias vezes. Leva de ladinho e: ‘Olha não é assim’. Algumas vezes resolveu. Outras vezes a gente tem que ser um pouquinho mais duro pra pessoa entender. [...] mas a gente está em cima pra começar a mudar a mentalidade das pessoas”* (E02). Esta atitude organizacional demonstra a preocupação de que a pessoa com deficiência seja inserida no contexto organizacional, mas que não sofra preconceitos e seja prejudicada.

Foi possível perceber que, as atitudes demonstradas por parte dos funcionários mostram que entre os novos membros organizacionais nem todos internalizaram a cultura de valorização e combate ao preconceito em relação aos funcionários com deficiência, pois, dentro de uma gestão da diversidade inclusiva os membros precisam conhecer quais as limitações e o potencial de cada indivíduo e respeitar estas diferenças.

Uma das razões para as atitudes observadas nos novos entrantes pode ser a alta rotatividade que o setor supermercadista apresenta, pois ao permanecer pouco tempo na organização os novos funcionários não incorporam a cultura organizacional. A entrevistada E05 relata que tenta reforçar a cultura de valorização das pessoas com deficiência aos novos entrantes, porém, muitas vezes não consegue: *“Porque a gente até fala com eles (operadores de caixa). [...] a gente fala: ‘olha só o exemplo’: a D.: ela anda assim meio que se ‘tropicando’ nela mesma. Se ela for andar rápido, a gente fica olhando, parece até que ela vai cair. Mas não é. É a coordenação dela que é assim. E a mão dela também. Bem difícil. Então a gente fala: ‘Gente, vocês não tem nem o que reclamar’. Se fosse assim, pelo menos. Tira o exemplo daqui de dentro. Porque a gente tem até clientes que tem filhos especiais que*

*vem na loja. Então eles acabam vendo. É difícil assim, alguns porque tem operadora, operador que já não querem enxergar, são mais difíceis de lidar. Agora tem outros que a gente conversa, eles param pensam: ‘realmente é verdade’”.*

O esforço demonstrado pela entrevistada para manter um padrão de relacionamento pautado no respeito mútuo entre os funcionários denota que esta realmente procura obedecer às regras institucionalizadas e manter um comportamento condizente com o que a organização procura desenvolver com a inserção da diversidade no ambiente de trabalho.

Considerando a forma como a organização considera a inserção das pessoas com deficiência no contexto organizacional percebe-se que as atitudes cerimoniais de brincadeiras que podem ofender a pessoa com deficiência e a tentativa de aproveitar dela ao pedir que compre lanche, se devem ao desconhecimento dos membros organizacionais sobre as limitações dos funcionários com deficiência e a tentativa de obter vantagem financeira sobre o funcionário. Todavia, foi observado relatos de funcionários que tentam promover uma cultura de valorização e respeito pela diversidade.

Em relação à convivência com os demais membros organizacionais, o discurso dos entrevistados mostra que não existem muitas divergências. A entrevistada relata que a convivência com os funcionários com deficiência é tranquila e que percebe que alguma coisa está errada com eles quando estão tristes, pois na maioria dos dias os funcionários com deficiência são sempre alegres: *“Eles participam de tudo com a gente. Às vezes a gente sai para almoçar junto, leva eles para almoçar com a gente, sai pra tomar sorvete junto. Eu sempre to saindo com eles. Ai a gente fala: ‘Ah, vamos tomar um sorvete junto?’. Ai junta uns três, quatro e saem todos pra tomar sorvete junto. Passear na hora do almoço. ‘Ah, vamos comer uma pizza junto?’. Ai vai também. Todo mundo junto. Reúne a turminha e vai sair junto passear”* (E07).

Foi observado também que mesmo fora do ambiente de trabalho, os funcionários não faziam restrições ao convívio com as pessoas com deficiência e mantinham o mesmo comportamento. Na hora do almoço, no refeitório da organização, os funcionários sentavam-se juntos, sem que fosse percebido qualquer tipo de segregação fora do ambiente de trabalho.

Em relação à nova gestão, os funcionários com deficiência consideram que o relacionamento melhorou em relação à gestão anterior. O entrevistado E04 traça um comparativo sobre as mudanças no comportamento dos superiores: *“Mudou bastante. Depois que entrou os Beal mudou bastante. Eles são gente boa. O chefe agora conversa, chefe não fica berrando perto dos ‘cliente’. Então, são uns chefes assim que, se tiver que falar, eles*

*falam bem na frente. Eles falam reservado, chamam num canto e falam. Dá um jeito, não berra na frente dos clientes”.*

Essa opinião também é compartilhada por E06 participante do programa de gestão da diversidade, pois considera que a gestão atual pode ser considerada realmente uma família, pois se sente valorizado e respeitado pela forma como os gestores conduzem as atividades organizacionais e relata que aprendeu bastante depois da mudança de gestão.

O entrevistado E06 ainda retrata como é a política de gestão de recursos humanos utilizada pela organização e como este se sente em relação ao tratamento despendido: *“Mudou. Mais próximo. Dando liberdade, dando confiança, valorizando as pessoas de dentro. Nunca pegando superior de fora, sempre dando oportunidade às pessoas aqui de dentro. Diretoria sempre olhou esse lado. Por isso o Festival, família Beal sempre crescendo. Eles dão muita chance, apoiam muito. Eles estão junto, próximo da gente, conversam: ‘Tudo bom? Bom trabalho. Bom dia. Parabéns’. Isso é muito bom. Atrai a gente. Fica orgulhoso e bacana. Você faz. Então assim, muito bom. É muito bom, sabe. Então, encanta. Essa é uma mudança. Não adianta se o dono ou a diretoria não pode passar, conversar. Isso acrescenta, é o calor do outro. Isso é muito bom. Incentiva e fortalece. Quanto mais deixar você desenvolver, você faz. Você aprende, ensina, você conversa, muito bom isso” (E06).*

Um dos fatores observados na análise do cerimonialismo neste estudo é em relação ao comportamento que demonstre que a condução do programa de gestão da diversidade seja motivada por fatores não relacionados a real inserção da pessoa com deficiência no contexto organizacional. No discurso dos entrevistados do nível estratégico, percebe-se que a motivação para a condução do programa parece ser genuína, pois em nenhum momento retratam que o programa ocorre como imposição de lei ou em função de manter a imagem organizacional. Diante do discurso dos entrevistados do nível estratégico, percebe-se que as atitudes cerimoniais podem ser percebidas com maior ocorrência no nível operacional.

Quando perguntado sobre os benefícios que E10 percebe em relação a manutenção de um quadro de funcionários com deficiência, este considera que é uma forma de humanizar a organização e valorizar as pessoas: *“Eu acho que um pouco é... a gente tem que humanizar mais a nossa empresa, eu acho que tratar a empresa... o colaborador não como sendo um CPF e sim como um ser humano que tem emoções, que tem sentimentos, que tem problemas, que tem alegrias, que tem deficiência. Então eu acho que esse projeto com certeza humanizou todo nosso quadro de colaboradores. Eu acho que o maior ganho é isso: fazer as pessoas tratarem a empresa mais com o coração, não só com a razão. Eu acho que empresa que trata*

*só com razão, só como CPF, eu acho que estão ficando muito distante da comunidade, eu vejo que quanto mais os empresários que usarem a razão, com certeza, pra fazer investimento, para planejar a empresa, mas usarem o coração para atender seu cliente, seus colaboradores, com certeza a inserção dessas empresas e o retorno junto à comunidade será cada vez maior”.*

A preocupação do entrevistado E10 é promover uma integração maior entre os funcionários e relata que um dos objetivos do passeio que organizam anualmente para os funcionários com deficiência é tornar a interação entre os membros do Festival cada vez mais natural e compara as atitudes dos funcionários: *“Todo ano nós fazemos uma confraternização, nós alugamos uma associação nós ficamos dois dias, nós ficamos com os especiais fora da loja, uma convivência harmoniosa, alugamos um hotel fazenda aí, justamente para interagir. Nós levamos os gerentes, os líderes, as pessoas que também fazem parte da empresa para participar desse, desse passeio com os especiais. Então a interação é tão natural que cada vez mais nós estamos integrando todas as pessoas numa grande família. Então, sem discriminar e aí você vê histórias, pessoas que estão a 14, 15 anos no Festival, nunca faltaram um dia de trabalho, os especiais. O que dá um pouco de trabalho são os ditos normais. Os especiais, pelo contrário, só nos dão prazer e alegria”.*

Pelo discurso apresentado pelos entrevistados no nível estratégico, não foi possível perceber traços de comportamentos que demonstrem que estes não acreditam na efetividade do programa. Este fato também foi verificado na fase da observação não participante realizada na organização. A pesquisadora percebeu que o discurso dos participantes de que estes procuram conduzir o programa de modo que os funcionários com deficiência se sintam inseridos no ambiente organizacional é condizente com as atitudes observadas. Portanto, foi possível observar que existe a presença do cerimonialismo, em maior grau no nível operacional.

Todavia, um fato observado enquanto a pesquisadora realizava as entrevistas no Festival, foi a ausência de acessibilidade para cadeirantes ou pessoas com deficiência motora mais severa. Nas áreas destinadas aos cargos administrativos, o acesso era possível apenas por escadas.

Quando questionada sobre esta observação, E09 relata que esta é uma de suas preocupações, pois a acessibilidade, na estrutura física atual só é realizada para a locomoção dos clientes: *“Cadeirante infelizmente a gente não tem nenhum hoje porque, eu acho que a loja, ela não está trabalhada com acesso assim, sabe. Até um cadeirante me ligou,*

*perguntando. Eu: 'Puxa vida'. A gente até está aberto para contratação, só que a nossa loja, por exemplo, o cliente, beleza. [...] Mas a nossa parte interna, não está. Então, pra bater cartão ponto, pra fazer uma alimentação, isso a gente já discutiu ali com a equipe da CIPA, que vai ter que trabalhar. Hoje nós não conseguimos”.*

Foi investigada ainda a possibilidade de alteração na estrutura para que a organização pudesse inserir pessoas com deficiência motora no contexto de trabalho, porém, a entrevistada E09 relata que a parte ergonômica já foi adaptada, mas para a inserção de um cadeirante esta considera que irão fazer modificações caso algum funcionário seja promovido e precise de acessibilidade: *“Essa parte do cadeirante a gente vai ter que mudar muito a nossa estrutura. [...] Como a maioria dos nossos especiais são deficientes mentais, daí não tem nenhum, não precisaria nenhuma adequação, sei lá, algum deficiente físico, hoje a gente não tem. Mas eu acho que se acontecer de a gente promover algum deficiente físico pra um setor que vai precisar adequar um equipamento, a gente vai fazer. Só não é feito antes de acontecer a situação”.*

Essa situação denota uma contradição dentro do programa de gestão da diversidade do Festival, pois apesar de apregoar que a organização conduz o programa pautado na valorização e na possibilidade de ajudar outras pessoas menos favorecidas, a estrutura organizacional ainda não possibilita a inserção de todos os tipos de deficiência no contexto organizacional. O discurso apresentado por E09 demonstra a lógica da confiança que permeia a condução do programa de gestão da diversidade (Meyer; Rowan, 1977).

O discurso de E09 demonstra que, apesar da consciência da organização não possuir uma estrutura que comporte a inserção de todos os tipos de deficiência, mantém o pressuposto que agem de boa fé: *“[...] hoje a gente não tem. Mas eu acho que se acontecer de a gente promover algum deficiente físico pra um setor que vai precisar adequar um equipamento, a gente vai fazer. Só não é feito antes de acontecer a situação”* (E09).

Embora esta atitude organizacional possa ser considerada formalmente inapropriada quando se considera os critérios referentes ao significado de inclusão da diversidade, a organização ainda consegue manter as atividades ligadas ao programa por não declarar que não estão seguindo todas as regras institucionais estabelecidas para a inserção da diversidade no contexto de trabalho (MEYER; ROWAN, 1977).

Como apresentado por Meyer e Rowan (1977), *a lógica da confiança*, neste sentido, explica o comportamento tanto dos membros internos, ao declararem que, se surgir uma situação que necessite da adequação estrutural, a organização estará pronta para realizar as



modificações e assim inserir a pessoa com deficiência motora. O discurso organizacional demonstra o processo de *Decoupling* empreendido pela organização ao descolar suas ações em função da eficiência organizacional e não realizarem as modificações estruturais necessárias para a inserção de todos os tipos de deficiência.

A análise do cerimonialismo no Festival revela dois tipos de comportamentos diferentes quando se trata da inserção da diversidade no contexto organizacional. Quando se trata da valorização e da preocupação em inserir com efetividade os funcionários que já participam do programa, a organização realmente procura direcionar suas ações para que estas sejam condizentes com o significado de gestão da diversidade. Neste sentido, a organização promove a interação dos funcionários por meio de passeios anuais, bem como procura combater qualquer tipo de comportamento que identifique como forma de discriminação ou tentativa de levar vantagem sobre os participantes do programa e também estão repensando a gestão da diversidade. Essa atitude observada demonstra que dentro da condução da gestão da diversidade dos indivíduos já inseridos no contexto organizacional, a organização não realiza o descolamento de suas atividades reais para a promoção de sua eficiência produtiva.

Contudo, o mesmo comportamento não é observado quando se trata da mudança da estrutura para a inserção de pessoas com deficiência motora. Neste aspecto a organização assume um comportamento de reatividade ao declarar que as adaptações estruturais poderão ser feitas caso surja uma necessidade efetiva. Esta reatividade organizacional demonstra os indícios postulados por Meyer e Rowan (1977) para o comportamento da *lógica da confiança*.

Portanto, considera-se que o processo de cerimonialismo, como entendido para fins de efetivação da avaliação desta categoria na pesquisa, foi observado em um grau médio e parcial no comportamento da organização e de seus membros em relação à condução do programa de gestão da diversidade.

A partir da apresentação dos dados sobre o processo de cerimonialismo observado nas ações empreendidas pela organização, o próximo tópico apresenta a análise sobre o programa de gestão da diversidade, considerando a inter-relação das categorias utilizadas neste estudo.

### **5.2.5 Aprendizagem Organizacional, Competência de Gestão da Diversidade e Cerimonialismo no Festival**

Este tópico visa analisar como ocorreu o processo de AO no desenvolvimento da competência organizacional de gestão da diversidade no Festival, considerando a

interveniência do cerimonialismo. Buscou-se, portanto, elucidar as ações da organização que demonstrassem que, se a partir da inserção da diversidade em seu contexto, houve um processo de aprendizagem para que a organização pudesse desenvolver a competência de gestão da diversidade. Para tanto, este tópico apresenta o resgate das categorias em estudo e sua inter-relação.

Quando a Companhia Beal de Alimentos adquiriu o Festival em 2003, o programa de gestão da diversidade já fazia parte da estrutura organizacional. Assim, conforme relata E03, a decisão de se trabalhar com a gestão da diversidade foi herança da antiga administração. A entrevistada E09 pondera que houve uma identificação entre os valores já estabelecidos na cultura organizacional e os valores dos gestores atuais.

Como ressalta E10, apesar da política de cotas estabelecida pela legislação, a condução do programa de gestão da diversidade prioriza os aspectos relacionados à promoção da cidadania das pessoas com deficiência. Desta forma, a inclusão de deficientes no contexto organizacional é considerada uma prática regular de contratação e tem por objetivo oportunizar uma colocação no mercado de trabalho a todos os indivíduos.

Apesar da experiência anterior da organização ser pautada em ações externas de responsabilidade social, a identificação com a cultura organizacional estabelecida contribuiu para o processo de aprendizagem inicial e o desenvolvimento da competência de gestão da diversidade. Outro fator que contribuiu para a aprendizagem foi o fato dos membros organizacionais já possuírem um conhecimento sobre como trabalhar com a diversidade. Assim, a partir da convivência com os membros organizacionais remanescentes da aquisição, os gestores compartilharam o conhecimento a partir da experiência organizacional em trabalhar com a diversidade.

Mesmo que no início do programa a organização procurasse manter o mesmo padrão de atuação da gestão anterior, foi verificado que, com a experiência obtida pela organização, algumas rotinas foram sendo modificadas. Este fato pode ser percebido ao analisar as mudanças relacionadas às funções desempenhadas pelos funcionários com deficiência. O entrevistado E10 considera que no início do programa o projeto era que os funcionários com deficiência desempenhassem suas funções apenas como empacotadores. Porém, com a evolução do programa e um conhecimento e relacionamento maior, os funcionários passaram a exercer funções em outros setores da organização: “[...] nós pudemos ter várias pessoas já trabalhando de atendente, de operador de caixa, a parte interna de laboratórios, temos hoje um líder de FLV [frutas, legumes e verduras] que é especial, ele coordena toda a equipe, a

*equipe de umas 10, 12 pessoas, um especial que comanda essa equipe. Então, sabe, o céu é o limite, eu acho que não tem como tachar: 'Ser confinado a ficar sempre fazendo isso'. Não. Pelo contrário, nós estamos constantemente avaliando. Evocê vê: o pacoteiro especial, ele vendo a operação de caixa, lá atrás, sem nunca ninguém ter ensinado, faltou uma operadora, ele foi e já sabia fazer todas as operações. Então eles nos surpreendem a cada dia” (E10).*

Esse episódio mostra que a organização desenvolveu sua competência de gestão da diversidade, inserindo os funcionários com deficiência em outros setores e oportunizando uma aprendizagem para que outros membros organizacionais pudessem desenvolver a competência de trabalhar com a diversidade. Segundo o E10, quando assumiram o Festival em 2003, a maioria das pessoas com deficiência trabalhava como empacotador. Porém, a partir da experiência adquirida com a convivência com os funcionários com deficiência, o Festival percebeu que as pessoas com deficiência poderiam desempenhar funções em outros setores e crescer verticalmente na organização.

Assim, conforme afirma Takahashi (2007), as competências podem ser consideradas como algo dinâmico e variável ao longo do tempo e contexto organizacional. Esse movimento pode ser desencadeado por fatores como eventos e mudanças de objetivos e propósitos organizacionais. No caso do Festival os novos arranjos organizacionais estão relacionados à forma como esta percebe seu programa de gestão da diversidade. Esses arranjos levaram ao desenvolvimento da competência organizacional atual, que, a partir da avaliação realizada, pode ser considerada média, pois foi possível perceber que as principais mudanças nos recursos tiveram caráter incremental (BARR; STIMPERT; HUFF, 1992), sem, contudo, resultarem em mudanças profundas no estado do conhecimento organizacional (FIOL; LYLES, 1985).

Ao longo do tempo, foram observadas mudanças tanto no ambiente interno quanto externo que necessitaram da interferência organizacional e o desenvolvimento de novas formas de responder às mudanças identificadas para a manutenção do programa de gestão da diversidade.

Diante disso, E09 percebeu que o programa da forma como estava sendo conduzido não contemplava todos os aspectos que precisaria para se ter uma gestão da diversidade efetiva. Essa iniciativa de modificar a forma como vem sendo conduzido o programa de gestão da diversidade mostra a forma como a organização percebe as modificações em seu contexto ambiental e procura articular seus recursos para responder as mudanças que o Festival tem observado em relação ao programa.

A partir da decisão de rever a forma como o programa de gestão da diversidade vinha sendo encaminhado, a organização passou a formular estratégias para a definição dos próximos caminhos a serem percorridos. Essa percepção das mudanças no contexto organizacional pode estar relacionada ao processo de aprendizagem, pois ao constatar que a forma como o programa vem sendo conduzido não atende mais às expectativas, a organização iniciou um processo de revisão de seus conceitos.

Um fato interessante a ser ressaltado sobre as mudanças observadas nas rotinas e fluxo do conhecimento do Festival é o processo de socialização e treinamento para que os membros organizacionais aprendam a trabalhar com a diversidade. A forma como a organização conduz seu processo de recrutamento interno permite que a aprendizagem inicial sobre o relacionamento com os funcionários com deficiência permaneça na organização, pois, à medida que os funcionários alcançam postos mais elevados levam consigo a aprendizagem e competência desenvolvidas anteriormente, além de adquirem outros conhecimentos para a atuação em sua nova função.

A partir dessa dinâmica foi possível perceber que o conhecimento sobre como trabalhar com a diversidade tornou-se estável na organização, pois a partir da convivência com as pessoas com deficiência, os membros organizacionais aprenderam e estabeleceram qual a melhor forma de agir e puderam compartilhar esse conhecimento com os novos entrantes. Segundo Patriotta (2003), o processo de institucionalização realizado por meio da agência humana e conhecimento são progressivamente delegados à organização e inscritos em estruturas de significação estáveis.

Essa constatação revela que a forma como se olha o fluxo do conhecimento pode indicar que comportamentos que, a princípio, parecem não ter ligação com o que se pretende estudar, expõem o processo de aprendizagem na organização. Neste caso, a política de recrutamento interno que não estava diretamente ligada ao programa teve impacto na gestão da diversidade, pois a convivência com a diversidade permitiu que os membros organizacionais que alcançaram outros níveis levassem seu conhecimento anterior sobre como trabalhar com a diversidade.

Pelo fato dos membros organizacionais já compartilharem este conhecimento, a gestão da diversidade foi facilitada tanto em relação à manutenção do convívio com as pessoas com deficiência, quanto ao conhecimento adquirido anteriormente sobre como trabalhar com a diversidade. Ao alcançar outros níveis hierárquicos o ator organizacional traz consigo o conhecimento de como trabalhar com a diversidade, o que possibilita aplicar seu

conhecimento anterior na condução de suas novas funções e no relacionamento com as pessoas com deficiência. Diante dessa dinâmica ressalta-se ainda que, apesar da aprendizagem ocorrer em nível grupal, ao permanecerem na organização em outras funções, os membros organizacionais compartilham seu conhecimento anterior a partir de sua interação com outros membros.

Assim, a construção do conhecimento conforme afirmam Lanzara e Patriotta (2001) envolve o surgimento de novos arranjos organizacionais, bem como a compreensão de como características organizacionais podem agir como facilitadores ou inibidores do processo de construção do conhecimento organizacional.

A partir do exposto, pode-se considerar que a forma como a organização percebe o resultado do programa de gestão da diversidade pode inibir ou potencializar a construção do conhecimento e o cerimonialismo pode ser considerado um fator interveniente neste processo.

O grau de cerimonialismo identificado no comportamento dos membros do Festival foi de médio grau e observado principalmente no nível operacional. O discurso dos entrevistados revela que a motivação para o desenvolvimento do programa de gestão da diversidade é oportunizar trabalho para pessoas com deficiência: *“E a gente faz esse trabalho porque a gente vê que eles têm potencial, que eles podem crescer e não ficar mais dependendo de ajuda do governo”* (E09).

Contudo, apesar da organização possuir a preocupação em inserir a pessoa com deficiência em seu contexto de trabalho e reconhecer seu trabalho, foi possível observar que existem atitudes cerimoniais por parte dos membros organizacionais. Em relação à convivência, foi percebido que uma das dificuldades da organização é combater atitudes de brincadeiras que possam ofender as pessoas com deficiência e a tentativa de tirar vantagem ao pedir que elas comprem algo. A partir dessas atitudes foi possível perceber que mesmo a organização possuindo uma política de valorização à pessoa com deficiência, alguns membros não conseguiram internalizar os valores organizacionais.

Outro fato observado que mostra traços cerimoniais foi em relação a mudanças estruturais para que a organização possa inserir pessoas com deficiência motora. Apesar da consciência de que a estrutura física interna não ser adequada para a acessibilidade de cadeirantes, a organização não prevê a modificação antes de surgir uma necessidade interna para isto. Assim, mesmo que existam valores organizacionais sobre a importância de inserir a pessoa com deficiência no contexto de trabalho, o Festival ainda segrega uma parte das pessoas com deficiência por não possuir uma estrutura física adaptada.

Assim, ao analisar os aspectos referentes ao programa de gestão da diversidade, o Festival apresenta, ainda de que forma parcial e pontual, o descolamento das práticas e discursos de promoção de uma cultura de valorização da diversidade e combate à discriminação. Isso pode ser observado, quando a organização deixa de contratar pessoas com deficiência física por possuir estrutura interna adaptada a essa população.

Mesmo que a organização busque a melhoria de seu programa, foi possível perceber que alguns aspectos cerimoniais limitam as alternativas de promoção da diversidade, levando a ações apenas de caráter incremental (BARR; STIMPER; HUFF, 1992). Tais ações restringiram o processo de aprendizagem organizacional, dificultando que o Festival consiga desenvolver a competência de trabalhar com todos os tipos de deficiência, restringindo também a gama de ações de desenvolvimento do programa de gestão da diversidade.

Apresentados os casos estudados, o próximo tópico contempla uma análise conjunta dos casos e a compara as diferenças encontradas na forma como a Casa Fiesta e o Festival conduziram seus programas de gestão da diversidade.

### 5.3 ANÁLISE COMPARATIVA

Este tópico aborda o resultado comparativo do histórico e evolução dos programas de gestão da diversidade desenvolvidos pelas redes supermercadistas Casa Fiesta e Festival. O processo de análise foi conduzido por meio da comparação entre a avaliação da competência organizacional de gestão da diversidade, mudança nos recursos organizacionais e no fluxo do conhecimento e o processo de cerimonialismo identificado.

Apesar dos dois programas possuírem a mesma origem, a forma como foram desenvolvidos ao longo do tempo levou a diferentes resultados. O programa de gestão da diversidade no Festival iniciado em 1995 pode ser considerado o precursor do programa que veio a ser desenvolvido na Casa Fiesta.

Inicialmente, os dois programas possuíam características próximas, como a contratação de pessoas com deficiência por meio de parcerias com escolas de educação especial. Todavia, ao longo do tempo e da distinção da forma de gestão das duas organizações, os programas foram se desenvolvendo de modos distintos, o que levou à identificação de níveis diferentes de competência de gestão da diversidade.

### **5.3.1 Competência de Gestão da Diversidade**

Na **Casa Fiesta**, a competência de gestão da diversidade foi avaliada como muito baixa, uma vez que foi possível verificar que a organização possui poucas ações que caracterizam a gestão da diversidade conforme a definição adotada no trabalho. Neste sentido, as ações da política de inserção da diversidade no contexto da Casa Fiesta são pautadas apenas em oportunizar chances de inserção no contexto organizacional, na destinação de funções que não forneçam riscos a pessoa com deficiência e uma tolerância maior quanto à correção de comportamentos incompatíveis com o trabalho realizado. Outro fato identificado é a ocorrência de atitudes discriminatórias em relação aos funcionários com deficiência.

Já no **Festval**, a competência de gestão da diversidade foi avaliada como média, pois o comparativo com a definição de gestão da diversidade adotada mostrou que as ações organizacionais relacionadas ao programa convergem em alguns fatores. Entre os aspectos convergente com a literatura estão a valorização da diversidade no contexto organizacional, oportunidades de crescimento aos integrantes do programa e combate à discriminação. Contudo, a organização não possui uma estrutura física capaz de inserir pessoas com deficiência física motora.

Um aspecto a ser destacado nesta categoria refere-se à avaliação realizada pelos gestores das duas organizações sobre o nível de competência de gestão da diversidade. Em ambos os casos, os entrevistados mais próximos à condução do programa de gestão da diversidade avaliaram sua competência com um nível maior que os demais membros organizacionais. Os demais membros avaliaram a competência das organizações como alta, os idealizadores do programa na Casa Fiesta consideraram sua competência como muito baixa, assim como os responsáveis pela condução do programa de gestão da diversidade do Festval consideraram como baixa.

### **5.3.2 Mudança nos Recursos e Fluxo do Conhecimento Organizacional**

Em relação às mudanças nos recursos, apesar das duas organizações apresentarem mudanças de caráter incremental (BARR; STIMPER; HUFF, 1992) ao longo do tempo, os resultados levaram os programas a alcançarem resultados diferentes.

Foi observado que a mudança dos recursos tangíveis não apresentou grande variação entre a Casa Fiesta e o Festval. Pelo fato das duas organizações priorizarem a contratação de

pessoas com deficiência intelectual, não se observou mudanças estruturais relacionadas à necessidade de adaptação para a inserção de pessoas com deficiência motora.

Os recursos de conhecimentos, habilidades e experiências da **Casa Fiesta** tem como base a experiência anterior dos gestores em conduzir o programa de gestão da diversidade com a implantação realizada no **Festval**. A avaliação da mudança dos recursos nesta categoria mostrou que a organização procurou ao longo do tempo manter os padrões de conduta aprendidos.

Essa atitude mostra que a **Casa Fiesta** encontrou dificuldades de condução do seu programa, pois seu conhecimento sobre como trabalhar com a diversidade estava pautado na experiência e conhecimento das escolas de educação especial. Com o distanciamento, houve a mudança na atuação da organização na resolução de conflitos, passando ela mesma a administrar os problemas enfrentados. Ressalta-se, contudo, que em alguns casos a organização não consegue obter êxito e acaba solucionando o problema por meio do desligamento do funcionário.

No **Festval**, foi possível perceber que os gestores atuais possuíam conhecimento ou experiência anterior de inserção da diversidade no contexto organizacional, e possuíam experiência de responsabilidade social, o que na perspectiva deles, contribuiu para a identificação com os valores organizacionais e a condução do programa de gestão da diversidade. Considera-se que o recurso de conhecimentos, habilidades e experiências foi mantido e fortalecido ao longo do tempo por meio da interação com os outros membros organizacionais que já trabalhavam com a diversidade.

Em função da experiência dos membros mais antigos da organização, o processo de aprendizagem foi mais intensivo no nível estratégico, sendo observadas mudanças incrementais nos recursos, principalmente a adaptação sobre a condução do programa conforme os gestores consideravam mais adequada a forma de gerir a diversidade. Assim, a mudança nos recursos na categoria de conhecimentos, habilidades e experiências foi resultado do processo de aprendizagem inicial e a interação com os membros organizacionais sobre como gerir a diversidade.

Na categoria de sistemas e procedimentos da **Casa Fiesta**, foi possível perceber que não ocorreram mudanças substanciais nos recursos, uma vez que, apesar da identificação das mudanças no contexto externo, como por exemplo, o distanciamento das escolas de educação especial, a organização sempre procurou manter os mesmos padrões de conduta. Neste sentido, as mudanças observadas foram incrementais, sendo que o processo de aprendizagem



passou a ocorrer apenas no nível individual. Pelo fato da organização não ter conseguido articular o conhecimento de gestão da diversidade na memória organizacional, a pessoa responsável pela condução do programa precisou encontrar sozinha formas de resolver os problemas enfrentados com as pessoas com deficiência.

Já no **Festival**, apesar das mudanças nos recursos de sistemas e procedimentos terem sido avaliados como de caráter incremental, ações que não estavam atreladas ao programa de gestão da diversidade tiveram um impacto positivo. Foi observado que ações como treinamentos formais foram extintos e houve mudanças no sentido de buscar novas fontes para a contratação de pessoas com deficiência. Salienta-se que essas mudanças não foram identificadas como um processo de estagnação deste recurso, mas de fortalecimento por meio da política de recrutamento interno, o que permitiu que o conhecimento sobre como trabalhar com a diversidade fosse mantido pela organização por meio da permanência do conhecimento dos membros.

Em relação aos recursos de cultura e valores, no contexto da **Casa Fiesta** foi observado que, embora os membros organizacionais descrevam a existência de uma política de valorização da diversidade e tratamento igualitário, alguns membros organizacionais agem de forma preconceituosa em relação aos participantes do programa de diversidade. Apesar de os gestores considerarem que a organização possui um valor de valorização da diversidade internalizado, relatos dos entrevistados mostram que este valor não é difundido em nível organizacional. Assim, considera-se que os valores organizacionais foram mantidos parcialmente ou ficaram reduzidos aos valores dos gestores.

No **Festival** foi possível observar que os recursos de cultura e valores foram fortalecidos ao longo do tempo. As mudanças identificadas foram em função das características de gestão dos novos gestores por meio da busca maior de valorização, tratamento igualitário e reconhecimento do trabalho das pessoas com deficiência. Assim, o processo de aprendizagem promovido pela organização levou a um comportamento de valorização das pessoas com deficiência pela maioria dos membros organizacionais.

Na **Casa Fiesta**, a mudança nos recursos da rede de relacionamentos foi percebida por meio do distanciamento das escolas de educação especial, que impactou na forma como a organização conduzia seu programa de gestão da diversidade. Se no início do programa este era um agente importante para a condução da gestão da diversidade, aos poucos sua representatividade foi diminuindo. Entretanto, mesmo observando a nova condição apresentada, a organização ainda busca o resgate da parceria, desconsiderando outros

mecanismos de resposta para a renovação do programa de gestão da diversidade. Deste modo, as ações da organização em relação ao seu programa passaram a ser pautadas na tentativa de dar continuidade às atividades a partir do modo já conhecido.

Já no **Festval**, ao longo do tempo o programa de gestão da diversidade passou a ser reconhecido pelo público externo. Esse estreitamento de relações contribuiu para que pais interessados na inserção de seus filhos no mercado de trabalho tivessem a iniciativa de procurar a organização em busca de colocação. A valorização do programa por parte dos clientes fez com que o Festval percebesse nestes um parceiro em potencial para o desenvolvimento de campanhas de responsabilidade social. Apesar de ter sido observado o distanciamento das escolas de educação especial, este fator não causou impactos de maiores proporções na dinâmica de condução do programa de gestão da diversidade.

Por fim, em relação aos recursos importantes para a mudança, foi possível observar que estes não foram desenvolvidos pela **Casa Fiesta** ao longo do programa de gestão da diversidade. Como apresentado no decorrer da avaliação do processo de mudança nos recursos organizacionais, as ações relacionadas ao programa tiveram a intenção de resgatar a forma como as atividades eram conduzidas, principalmente em relação às parcerias com as escolas de educação especial. Por consequência, a organização não conseguiu renovar seu conhecimento e passou a enfrentar problemas na condução do seu programa de gestão da diversidade.

No **Festval**, os recursos importantes para a mudança estão relacionados à cultura organizacional, à visão da necessidade de promoverem mais ações do que somente realizar a inserção das pessoas com deficiência no contexto organizacional e a articulação de recursos que potencializem ações de melhoria no programa de gestão da diversidade. A identificação com a cultura estabelecida pelos gestores anteriores e a interação com os membros organizacionais facilitou o processo de aprendizagem organizacional por parte da nova gestão. Do mesmo modo, a visão de que a forma como é conduzida a gestão da diversidade pode ser melhorada faz com que a organização busque novas formas de conduzir o programa. Uma das formas de dar início ao processo de renovação da gestão da diversidade foi por meio da busca pela memória organizacional perdida através das diferentes gestões pelas quais o Festval passou.

Assim, apesar de ser possível perceber que as ações do Festval referentes à condução do programa de gestão da diversidade apresentar caráter incremental (BARR; STIMPER;

HUFF, 1992), as mudanças propiciaram o fortalecimento dos valores organizacionais relacionados à diversidade.

### 5.3.3 Cerimonialismo e Gestão da Diversidade

Outra categoria abordada nesta análise comparativa é o processo de cerimonialismo referente à forma de condução do programa de gestão da diversidade realizado pelas organizações. Entende-se que o cerimonialismo dentro dos programas refere-se a ações e discursos por parte dos membros organizacionais que podem ser considerados incompatíveis com o significado de gestão da diversidade adotado para fins deste trabalho.

No processo de identificação de aspectos cerimoniais foi possível perceber que as duas organizações possuem descolamentos de ações e discursos relacionados à condução da gestão da diversidade. Contudo, foi identificado que o grau de cerimonialismo entre as organizações podem ser considerado em níveis diferentes.

Na **Casa Fiesta** foi possível perceber que o processo de cerimonialismo existe em um grau significativo. Ao analisar os aspectos referentes ao conceito de gestão da diversidade, observou-se que a organização realiza o descolamento de suas práticas organizacionais relacionadas ao programa de gestão da diversidade. O processo de cerimonialismo foi identificado em três ações principais: 1 – a declaração de uma cultura de promoção do resgate da cidadania de pessoas com deficiência; 2 – seleção dos tipos de deficiência e funções a serem desempenhadas pelos participantes do programa; e 3 – falta de estrutura física para a inserção de pessoas com deficiência motora.

Mesmo declarando que o objetivo principal do programa é o resgate da cidadania das pessoas com deficiência, a organização não promoveu mudanças estruturais como forma de oportunizar a inserção de pessoas com deficiência motora também. Por meio das entrevistas realizadas foi possível perceber que a organização é consciente desta falha no processo de inserção, mas não existe o planejamento de mudanças para a correção de falta de acessibilidade a cadeirantes.

Outro aspecto observado é a ‘seleção’ sobre quais tipos de deficiência a serem contratados. A busca pela efetividade organizacional é revelada por meio desta ação, pois a contratação de pessoas com deficiência mental leve contribui para a manutenção da estrutura física. Ao mesmo tempo, a organização proporciona vagas apenas no setor de empacotamento sem possuir uma política de gestão de carreira para os membros do programa.

A restrição das políticas de inserção da diversidade faz com que a organização não consiga aprimorar seu programa de gestão da diversidade. A tentativa de manutenção das ações organizacionais (ARGYRIS; SHÖN, 1978) restringiram o processo de aprendizagem organizacional. Do mesmo modo, ao tentar conduzir as atividades referentes ao programa sem a consideração de adaptações ou modificações nos processos de inserção da diversidade contribuíram para o desenvolvimento da competência de gestão da diversidade em um nível baixo.

No **Festval**, a presença do cerimonialismo nas ações e discursos dos membros organizacionais foi identificada em um nível médio. O principal aspecto cerimonial observado, tal como na Casa Fiesta, está relacionado à falta de estrutura de acessibilidade para a inserção de cadeirantes no contexto organizacional. Sobre este tema, foi possível perceber que a organização tem consciência desta restrição, porém considera que as modificações poderiam ser realizadas caso fosse identificado a necessidade de adaptação para membros já contratados.

Em relação ao convívio entre os membros organizacionais e a prática de discriminações ou preconceitos, embora o Festval procure combater qualquer tipo de comportamento que prejudique os integrantes do programa de diversidade, ainda pode ser observadas atitudes de alguns funcionários como a tentativa de levar vantagem e brincadeiras ofensivas. Vale destacar que esses comportamentos segundo os entrevistados ocorrem principalmente entre funcionários novos e que ainda não internalizaram a cultura de respeito à diversidade.

Apesar da busca pela melhoria do programa de gestão da diversidade, a organização ainda possui aspectos cerimoniais que podem limitar as ações de promoção da diversidade no momento em que deixa de realizar adaptações estruturas para a inserção de outras formas de deficiência. Tais ações podem restringir o processo de aprendizagem organizacional, dificultando que o Festval consiga desenvolver a competência de trabalhar como todos os tipos de deficiência, restringindo também a gama de ações de desenvolvimento do programa de gestão da diversidade.

Diante da análise comparativa foi possível perceber que as mudanças no ambiente no qual as organizações estão inseridas foram parecidas. Foi possível observar que mesmo que as mudanças promovidas pelas organizações tenham tido um caráter incremental, o resultado final pode ser considerando diferente. Isso se deve ao fato de que a competência de mobilizar

e articular os recursos, que por sua vez, são mudados ao longo do tempo de forma incremental ou transformacional.

A principal diferença entre as organizações em estudo foi a forma de percepção das mudanças. Enquanto a Casa Fiesta procurou resgatar as forma como as atividades eram conduzidas na busca pela manutenção do conhecimento adquirido no início do programa, o Festival promoveu ações para ampliar as possibilidades de ação diante das mudanças.

Neste sentido, o Festival realizou pequenas mudanças que, apesar de não resultarem em mudanças profundas no conhecimento organizacional, possibilitou que a organização pudesse responder de forma mais eficiente às dificuldades enfrentadas em seu programa de gestão da diversidade, sem perder o conhecimento internalizado por meio do processo de aprendizagem já vivenciado.

Isso demonstra principalmente que o fluxo o conhecimento tem estreita relação com o processo de aprendizagem organizacional, que resulta no desenvolvimento de competências. Esta relação é explicitada pela avaliação baixa e média da competência de gestão da diversidade, alinhada com o tipo de mudança que ocorreram (incremental).

Apresentada a análise comparativa dos casos, o próximo tópico aborda a conclusão do estudo realizado.

## 6 CONCLUSÃO

O presente estudo buscou analisar como o cerimonialismo afetou o processo de aprendizagem organizacional no desenvolvimento da competência atual de gestão da diversidade em duas organizações do setor supermercadista da cidade de Curitiba – PR.

O resultado da análise dos dados obtidos por meio da pesquisa empírica mostra que os eventos que conduziram as organizações para a implantação do programa de gestão da diversidade foi uma motivação intrínseca dos gestores. No histórico levantado nas duas organizações foi possível perceber que a origem dos dois programas foi a mesma, sendo que, quando o primeiro programa de gestão da diversidade foi implantado, as discussões sobre a inserção da pessoa com deficiência no mercado de trabalho ainda era incipiente no âmbito nacional tanto na esfera legislativa, quanto na esfera organizacional. Assim, foi possível observar que, em um primeiro momento, as organizações não tiveram uma pressão externa para adequarem suas estruturas para a inserção de pessoas com deficiência (WATSON, 2009; SCOTT, 2008; MEYER, ROWAN, 1977).

Apesar das discussões sobre a legislação de cotas, as organizações não pautaram o desenvolvimento de seus programas como forma de responder às demandas legais. Embora as duas organizações possuam perfil gerencial diverso, ainda assim a cultura para a implantação do programa foi semelhante. Na Casa Fiesta, a principal motivação para o início do programa de gestão da diversidade foi o resgate da cidadania de pessoas com deficiência por meio da inserção no mercado de trabalho. Já para os gestores do Festival, por possuírem uma experiência anterior de responsabilidade social, perceberam a oportunidade de dar continuidade a um projeto já implantado quando adquiriram a rede supermercadista. A realidade das organizações mostra que estas não se preocupam com a obediência aos percentuais determinados por lei, uma vez que desde sua origem, as organizações possuem um quadro representativo de pessoas com deficiência e estão acima do previsto nas normativas legais.

Considerando o fato do programa de gestão da diversidade do Festival ser o precursor do programa conduzido na Casa Fiesta, foi possível identificar que no início, os dois programas possuíam características de condução das atividades de gestão da diversidade próximas, como por exemplo, a contratação de pessoas com deficiência por meio de parcerias com escolas de educação especial. Todavia, ao longo do tempo e da distinção da forma de

gestão das duas organizações, os programas foram se desenvolvendo de modos distintos, o que levou à identificação de níveis diferentes de competência de gestão da diversidade.

A avaliação das competências realizada pelos integrantes das organizações mostra uma divergência entre as perspectivas dos membros organizacionais e os gestores. No âmbito da pesquisa foi possível observar que em ambos os casos, as opiniões mais críticas em relação ao nível de competência foram formulados pelos gestores. Apesar da avaliação das competências de gestão da diversidade realizada entre os integrantes das organizações e da pesquisadora considerarem aspectos diferentes para a consideração do nível de competência, a avaliação dos gestores das duas organizações foi convergente com a reavaliação.

No caso do Festival, o nível de competência de gestão da diversidade foi considerado médio, pois foi possível perceber a presença de ações organizacionais relacionadas ao programa convergem com aspectos identificados na literatura, como a valorização da diversidade no contexto organizacional, oportunidades de crescimento aos integrantes do programa e combate à discriminação (ULRICH, 2003). A Casa Fiesta por sua vez, foi classificada com um nível de competência de gestão da diversidade muito baixa, uma vez que foi possível verificar que a organização possui poucas ações que caracterizam a gestão da diversidade conforme a definição adotada no trabalho.

Aqui cabe realizar algumas considerações sobre o processo de avaliação da competência de gestão da diversidade. No caso da pesquisa, a avaliação da competência teve como comparativo para sua formulação a definição proposta por Ulrich (2003) sobre o conceito de gestão da diversidade. Já entre os gestores, o critério para a avaliação da competência foi pautado na comparação do histórico do programa de gestão da diversidade ao longo do tempo. Apesar de não ter sido possível identificar que “respostas politicamente corretas” foram motivadores para a avaliação realizada pelos demais entrevistados das duas organizações, observa-se que independente do nível organizacional e função ocupada, excetuando os gestores, os outros entrevistados classificaram a competência de gestão da diversidade como muito alta. Assim, quando se trata da temática abordada são os cuidados com as respostas “politicamente corretas” precisam ser considerados.

Em relação às mudanças nos recursos, apesar de as duas organizações apresentaram mudanças de caráter incremental (BARR; STIMPER; HUFF, 1992) em seus recursos ligados à gestão da diversidade ao longo do tempo, as mudanças levaram os programas a alcançarem resultados diferentes. Um dos fatores que podem ter influenciado o desenvolvimento da competência organizacional de gestão da diversidade no nível em que se encontra pode ter

sido a dificuldade em desenvolver novos mecanismos de aprimoramento de gestão da diversidade.

Foi possível observar que as organizações mantiveram ao longo do tempo um padrão de conduta sempre pautado no primeiro processo de aprendizagem de gestão da diversidade. Sobre este aspecto, as organizações, apesar da mudança observada no ambiente institucional, em que houve um acirramento por parte do governo em inserir pessoas com deficiência no mercado de trabalho, as organizações tentaram manter o padrão de contratação dos funcionários com deficiência por meio das escolas de educação especial.

As poucas mudanças observadas podem ser consequência da forma como as organizações trataram as contratações das pessoas com deficiência, pois em sua maioria, os integrantes do programa de gestão da diversidade das duas organizações são formados por pessoas com deficiência intelectual leve. Dessa forma, as organizações não precisaram realizar mudanças físicas ou prediais para a inserção da diversidade no contexto organizacional.

Alguns recursos, como conhecimentos, habilidades e experiências tiveram impacto maior no nível de competência organizacional na Casa Fiesta. Em função da experiência anterior dos gestores em conduzir o programa de gestão da diversidade com a implantação realizada no Festival, a mudança dos recursos nesta categoria mostrou que a organização procurou ao longo do tempo manter os padrões de conduta aprendidos. Um aspecto importante para a compreensão do nível de competência de gestão da diversidade é o papel da memória organizacional na retenção do conhecimento, pois o fato da organização ter seu conhecimento pautado na experiência e conhecimento das escolas de educação especial dificultou a articulação posterior para o processo de mudança nas atividades ligadas à gestão da diversidade.

Ao manter um padrão de atuação ao longo do tempo sem que revisões fossem feitas, paulatinamente levou a organização a entrar em um processo de estagnação de seu programa. Dessa forma, considera-se que a organização além de promover um processo de aprendizagem organizacional, precisa atentar para as mudanças ambientais e conduzir o processo inverso: desaprender práticas que antes eram consideradas adequadas para as respostas organizacionais e aprender novas formas de responder às demandas observadas em seu ambiente.

Entretanto, a organização não buscou outras formas de inovar suas práticas de condução do programa de gestão da diversidade. Tão importante quanto o processo de



aprendizagem, é também a revisão de suas práticas e a capacidade de desaprender comportamentos e padrões de ações que se tornaram obsoletos (CABRAL, 2000; ANTAL *et al.*, 2001).

O Festival apesar de não possuir um conhecimento anterior de inserção da diversidade, por meio da interação com os outros membros organizacionais que já trabalhavam com a diversidade o conhecimento foi mantido e fortalecido ao longo do tempo. Considerando as diferenças nas trajetórias históricas das organizações, um fato levantado é o papel da cultura e identificação com os valores organizacionais tanto por parte dos gestores quanto dos funcionários remanescentes da gestão anterior. A interação entre as experiências de cada parte levou a organização a aprender a como trabalhar com a diversidade. Dessa forma, percebe-se que a construção do conhecimento foi resultado dos processos de interação social entre os membros organizacionais (LANZARA; PATRIOTTA, 2001).

Considerando o histórico dos programas de gestão da diversidade das duas organizações, foi possível identificar que a Casa Fiesta ficou dependente do conhecimento compartilhado pelas escolas e não conseguiu desenvolver seus recursos para a gestão da diversidade e suas ações relacionadas ao programa tiveram a intenção de resgatar a forma como as atividades eram conduzidas. Por consequência, a organização não conseguiu renovar seu conhecimento e passou a enfrentar problemas na condução do seu programa de gestão da diversidade.

Contrariamente, pode-se destacar que a forma como o Festival aprendeu a conduzir o programa potencializou a competência de gestão da diversidade. Mesmo que fossem identificadas apenas mudanças de caráter incremental (BARR; STIMPER; HUFF, 1992), por meio do conhecimento adquirido e o aprimoramento das práticas já existentes a organização conseguiu articular seu conhecimento de modo que não ficasse dependente das escolas de educação especial. Como postula Zarifian (2001), as trocas de conhecimentos são fontes de dinamismo e riqueza para que os indivíduos possam responder eficientemente aos eventos.

Dentro do escopo deste trabalho, uma categoria analisada foi o cerimonialismo considerando a forma como as organizações conduzem seus programas de gestão da diversidade. Entende-se que o cerimonialismo dentro dos programas refere-se a ações e discursos por parte dos membros organizacionais que podem ser considerados incompatíveis com o significado de gestão da diversidade e que podem impactar no processo de aprendizagem organizacional e, por consequência, no nível de competência de gestão da diversidade.

No processo de identificação dos aspectos cerimoniais das organizações foi possível perceber que as duas possuem descolamentos de ações e discursos relacionados à condução da gestão da diversidade e que podem ser caracterizados como atitudes cerimoniais. Contudo, foi identificado que o grau de cerimonialismo entre as organizações podem ser considerado em níveis diferentes.

Ao se tomar o conceito de gestão da diversidade utilizado neste trabalho, percebe-se que a Casa Fiesta não promove efetivamente uma inclusão social, pois o comportamento tanto dos gestores quanto de outros membros organizacionais demonstra que estes não possuem uma visão de integração com as pessoas com deficiência e uma cultura de valorização da diversidade dentro do contexto organizacional. A consequência dessa forma de agir é a falta de atitudes que demonstrem a efetividade dos esforços dos membros organizacionais para a condução do programa.

Ao analisar os aspectos referentes ao conceito de gestão da diversidade, observou-se que a organização realiza o descolamento de suas práticas organizacionais relacionadas ao programa de gestão da diversidade, possuindo assim, um grau significativo de cerimonialismo. O processo de cerimonialismo foi identificado em três ações principais: 1 – a declaração de uma cultura de promoção do resgate da cidadania de pessoas com deficiência; 2 – seleção dos tipos de deficiência e funções a serem desempenhadas pelos participantes do programa; e 3 – falta de estrutura física para a inserção de pessoas com deficiência motora.

A restrição das políticas de inserção da diversidade identificadas faz com que a Casa Fiesta possua dificuldade em aprimorar seu programa de gestão da diversidade. Assim, foi possível perceber que a tentativa de manutenção das ações organizacionais (ARGYRIS; SHÖN, 1978) restringiram o processo de aprendizagem organizacional. Do mesmo modo, ao tentar conduzir as atividades referentes ao programa sem a consideração de adaptações ou modificações nos processos de inserção da diversidade contribuíram para o desenvolvimento da competência de gestão da diversidade em um nível baixo.

No Festival, a presença do cerimonialismo foi identificada em um nível médio, sendo que o principal aspecto cerimonial observado está relacionado à falta de acessibilidade para a inserção de cadeirantes no contexto organizacional. Foi possível perceber que a organização tem consciência desta restrição, porém considera que as modificações poderiam ser realizadas caso fosse identificado a necessidade de adaptação para membros já contratados.

Apesar da busca pela melhoria do programa de gestão da diversidade, a organização ainda possui aspectos cerimoniais que podem limitar as ações de promoção da diversidade no

momento em que deixa de realizar adaptações estruturas para a inserção de outras formas de deficiência. Tais ações podem restringir o processo de aprendizagem organizacional, dificultando que o Festival consiga desenvolver a competência de trabalhar com todos os tipos de deficiência, restringindo também a gama de ações de desenvolvimento do programa de gestão da diversidade.

Com esses resultados obtidos, pode-se confirmar a afirmação de Serrano e Brunstein (2011), de que o processo de aprendizagem para o desenvolvimento da competência de gestão da diversidade será efetivo somente a partir da observação na mudança do comportamento dos indivíduos frente a novas situações, pois se faz necessário a convivência com o diferente e a reflexão sobre a melhor maneira de promover o desenvolvimento inter-relacional.

Abordar o estudo da aprendizagem implica em procurar compreender como as pessoas, individual e coletivamente, decidem e agem ao se defrontarem com os desafios cotidianos que se impõem em suas atividades de trabalho (ANTONELLO; GODOY, 2009). Ao se observar como se deu o processo de desenvolvimento de competências nas duas organizações em estudo, destaca-se que, a aprendizagem não foi aplicada no momento certo e apropriadamente, esta pode ser pouco útil à organização. Este fato é percebido no decorrer do desenvolvimento do programa de gestão da diversidade promovido pela Casa Fiesta, pois segundo Mano (2010) a habilidade de canalizar e modificar o conhecimento em ações proativas ou reativas é um dos elementos que permeiam a aprendizagem.

Foi possível perceber que o desenvolvimento da competência de gestão da diversidade pode estar atrelado à forma como os gestores conduzem suas atividades e a cultura organizacional. Para Turner e Crawford (1994), competência organizacional consiste de uma combinação de características corporativas, habilidades, motivações e conhecimento possuído por esta, que são embutidos nos sistemas, mecanismos e processos e difundidos pelos indivíduos, tecnologias e estruturas. Essas características tendem a serem mantidas ao longo do tempo, independente das idas e vindas dos indivíduos.

A partir do estudo realizado percebe-se a necessidade das organizações reverem sua forma de atuação, uma vez que as competências não podem ser consideradas como algo estático, pois a medida que ocorrem mudanças no ambiente onde as organizações estão inseridas surge a necessidade de solucionar as demandas. Devido ao dinamismo dos recursos as competências precisam ser consideradas a partir do momento e contexto organizacional.

Foi possível observar que mesmo que as mudanças promovidas pelas organizações tenham tido um caráter incremental, o resultado final pode ser considerando diferente. Isso se

deve ao fato de que a competência de mobilizar e articular os recursos, que por sua vez, são mudados ao longo do tempo de forma incremental ou transformacional.

Conclui-se que o desenvolvimento de competências e o processo de aprendizagem organizacional ocorreram concomitantemente às iniciativas dos gestores em conduzir um programa de gestão da diversidade, uma vez que estes não possuíam experiências anteriores e, a partir da decisão em implantar o programa tiveram que aprender a trabalhar com as pessoas com deficiência. Foram em torno dos eventos que surgiam a partir da convivência diária com os funcionários que a organização aprendeu a como conduzir o programa e a desenvolver a competências.

O cerimonialismo pode ser considerado uma variável interveniente no processo de aprendizagem organizacional, pois este interfere na forma como os membros organizacionais agem e na cultura organizacional. Se os membros não se identificam com a cultura de valorização da inserção da diversidade no contexto organizacional, suas ações não levam a mudanças de comportamento para a legitimação do programa de gestão da diversidade. Com isso, podem-se observar atitudes que levam os indivíduos participantes do programa a se sentirem inferiorizados e/ou discriminados.

Por fim, considera-se que o processo de aprendizagem envolve mais que apenas incorporar novas formas de atuar e manter os processos em estruturas estáveis que permeiam a forma como a organização age e decide frente aos problemas enfrentados. É preciso que ao longo do tempo a organização também reveja seus conceitos e rotinas e conduza um processo de desaprendizagem de ações que podem não ser adequadas para solucionar as novas demandas do ambiente no qual a organização se insere.

## 6.1 CONTRIBUIÇÕES PARA O ESTUDO DE POLÍTICAS PÚBLICAS DE INSERÇÃO DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA NO MERCADO DE TRABALHO

Em relação às políticas públicas de inserção da pessoa com deficiência no mercado de trabalho, percebe-se que esta é um processo que precisa ser revisto. Como observado nas entrevistas realizadas na pesquisa empírica, as organizações percebem que a imposição para a contratação de pessoas com deficiência e o Benefício de Proteção Continuada são caminhos antagônicos para o sucesso de programas de inserção da pessoa com deficiência no mercado de trabalho empreendido pelas organizações.

Isso se deve ao fato de que muitas vezes, a pessoa com deficiência não recebe uma educação formal que possibilite buscar melhores postos de trabalho e com salários maiores. Com isso, sujeitam-se a trabalhos em que a faixa salarial é mais baixa e quase equiparado ao valor do BPC. Dessa forma, as famílias preferem que as pessoas com deficiência deixem o mercado de trabalho e passem a receber o benefício concedido pelo governo.

Assim, o processo de regulamentação da política de cotas e da previdência social parece conduzir a uma dicotomia de atitudes, onde se por um lado determina que as organizações mantenham um percentual de vagas para funcionários com deficiência, ainda mantém um benefício social que contribui para que a pessoa com deficiência não busque uma colocação no mercado de trabalho.

A preferência das famílias pelo benefício também pode ser vista pelo lado do protecionismo à pessoa com deficiência, pois muitas famílias preferem que a renda familiar seja mais baixa a deixar seu filho sair para o trabalho. No processo de fortalecimento da legislação de cotas, o governo poderia contribuir para a revisão dos benefícios. Uma forma seria a avaliação do grau de comprometimento da independência da pessoa com deficiência e ajustar os benefícios de acordo com laudos que comprovem a impossibilidade de uma pessoa exercer uma atividade laboral.

## 6.2 CONTRIBUIÇÕES PARA A IMPLANTAÇÃO DE PROGRAMAS DE GESTÃO DA DIVERSIDADE

Sobre as contribuições às organizações que buscam promover a integração da pessoa com deficiência no contexto organizacional seja por motivações intrínsecas, seja por força de lei, este trabalho mostra que para uma gestão da diversidade efetiva é preciso que toda a organização esteja alinhada com os princípios de inserção da diversidade. Para tanto, evitar insucessos é preciso que as organizações atentem para aspectos como:

- Compreender o real significado de inclusão;
- Promover ações que valorizem as diferenças organizacionais;
- Construir uma cultura de responsabilidade social;
- Alavancar e desenvolver competências que permitam a condução do programa;
- Realizar momentos de integração entre os membros organizacionais como forma de mostrar as potencialidades e limitações de cada pessoa, seja ela deficiente ou não;

- Desenvolver capacidade de inovar e perceber mudanças ambientais que possam interferir na condução do programa;
- Desenvolver práticas de gestão da diversidade condizentes com a cultura organizacional
- Manter processos de treinamento para que os membros organizacionais aprendam a trabalhar com as pessoas com deficiência;
- Manter uma estrutura física adequada para que todos os tipos de deficiência possam ser incorporados ao contexto organizacional.

### 6.3 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

A partir dos resultados obtidos na pesquisa e com o objetivo de incitar a continuidade e aprofundamento dos estudos no campo da aprendizagem organizacional, de competências, da teoria institucional e gestão da diversidade, seguem-se algumas sugestões para futuras pesquisas:

- Replicar o estudo em organizações não familiares como forma de confrontar os resultados referentes às práticas de gestão da diversidade
- Replicar este estudo em organizações que iniciaram a contratação de pessoas com deficiência em função da legislação e considerar os aspectos cerimoniais
- Incluir na pesquisas outros elementos conceituais como mudança e cultura organizacional
- Estender este estudo para organizações do terceiro setor que trabalham com pessoas com deficiência como forma de verificar quais as mudanças que podem ser observadas em relação a articulação de recursos e o desenvolvimento de competências
- Avaliar a legitimação de políticas públicas de inserção da pessoa com deficiência no mercado de trabalho com base na perspectiva institucionalista

## REFERÊNCIAS

ABRAS Economia. N. 22, 27 de Nov. de 2012. Disponível em <<http://abrasnet.com.br/edicoes-antiores/Main.php?MagID=7&MagNo=96>> . Acesso em 20/12/2012.

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

ANTAL, A. B.; *et al.* Organizational learning and knowledge: reflections on the dynamics of the field and challenges for the future. In: DIERKES, M. et al. (Orgs.) **Handbook of Organizational Learning & Knowledge**. Oxford: Oxford University Press, p. 921 – 939, 2001.

ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: RUAS et al. (Orgs.). **Aprendizagem Organizacional e Competências**. Porto Alegre: Bookman, p. 12 – 33, 2005.

ANTONELLO, C. S. O processo interno da aprendizagem organizacional. In: ANTONELLO, C. S. *et al.* **Aprendizagem Organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. Uma agenda brasileira para os estudos em aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 3, 2009.

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 2, 2010.

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. Aprendizagem organizacional e as raízes de sua polissemia. In: ANTONELLO, C. S. *et al.* **Aprendizagem Organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

ARGYRIS, C.; SHÖN, D. A. **Organizational learning**: a theory of action perspective. Workingham: Addison-Wesley, 1978.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 5.ed. Portugal: Edições 70, 2009.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 7, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J.; WRIGHT, M.; KETCHEN Jr, M. J. The resource-based view of the firm: ten years after 1991. **Journal of Management**, v. 27, Special Issue, 2001.

BARR, P.S. *et al.* Cognitive change, strategic action, and organizational renewal. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 15-36, 1992.

BARROS, A. J. P.; LEHFELD, N. A. S. **Projeto de pesquisa**: propostas metodológicas. Petrópolis/ RJ: Vozes, 1990.

BASTOS, A.V.B. *et al.* Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. In: **II Encontro de Estudos Organizacionais**, 2002, Recife. Anais... ANPAD, 2002.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. 13ed. Petrópolis: Vozes, 1996.

BLEIJENBERGH, I.; PETERS, P.; POUTSMA, E. Diversity management beyond business case. **Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal**, v.29, n.5, 2010.

BODENHAUSEN, Galen V. Diversity in the person, diversity in the group: challenges of identity complexity for social perception and social interaction. **European Journal of Social Psychology**, 2009.



BOXENBAUM, E.; JONSSON, S. Isomorphism, diffusion and decoupling. In: GREENWOOD, R. *et al.* **The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism**. Sage, 2008.

BROWN, S. L., SHRIBERG, D.; WANG, A. Diversity on the rise? A review of school psychology journals from 2000-2003. **Psychology in the Schools**, v. 44, 639-650, 2007.

BURGESS, J.; FRENCH, E.; STRACHAN, G. The diversity Management approach to equal employment opportunity in Australian organizations. **The Economic and Labour Relations Review**, v. 20, n. 1, 2010. pp. 77-92.

BURNES, B.; COOPER, C.; WEST, P. Organisational learning: the new management paradigm? **Management Decision**, v.41, n. 5, 2003.

CABRAL, A. C. A. Aprendizagem organizacional como estratégia de competitividade: uma revisão da literatura. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. **Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas (Uma coletânea Luso-Brasileira)**. São Paulo: Iglu, p. 227 – 250, 2000.

CARVALHO-FREITAS, M. N.; MARQUES, A. L. Avaliação das condições de trabalho para inserção de pessoas com deficiência, na gestão da diversidade. In. **Anais IV Seminário Internacional Sociedade Inclusiva**, PUC Minas, 2006.

CHIVA, R.; ALEGRE, J. Organizational learning and organizational knowledge: towards the integration of two approaches. **Management Learning**, v. 36, n. 1, 2005.

CHIVA, R; ALEGRE, J; LAPIEDRA, R. Measuring organisational learning capability among the workforce. **International Journal of Manpower**, v. 28, n. 3/4,2007.

COX Jr. T.; BEALE, R. L. **Developing Competency to Manage Diversity: Readings, Cases & Activities**. San Francisco - Berrett-Koeler, 1996.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CROSSAN, M. M. *et al.* An organizational learning framework: from intuition to institution. **The Academy of Management Review**, v.9, n.2, p. 284 – 295, 1999.

CROSSAN, M. M.; MAURER, C. C.; WHITE, R. E. Reflections on the 2009 AMR decade award: do we have a theory of organizational learning? **Academy of Management Review**, v. 36, n. 3, 2011.

CYRILLO, D. C. O papel dos supermercados no varejo de alimentos. São Paulo: USP, 1987.

DUARTE, J. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, J., BARROS, A. (Orgs). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

DUARTE, M. Y. M. D. Estudo de caso. In: DUARTE, J., BARROS, A. (Orgs). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

EASTERBY-SMITH, M. & ARAÚJO, L. Aprendizagem organizacional: oportunidades e debates atuais. In: EASTERBY-SMITH, M. *et al.* (Orgs.). **Aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, p. 41 – 63, 2001.

EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. A. Introduction: watersheds of organizational learning and knowledge management. In: EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. (Orgs.). **The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management**. London: Blackwell, p. 1-16, 2003.

EASTERBY-SMITH, M. *et al.* Organizational learning: debates past, present and future. **Journal of Management Studies**, v. 37, n. 6, p. 783-796, 2001.

EASTERBY-SMITH, M. Disciplines of organizational learning: contributions and critiques. **Human Relations**, v. 50, n. 9, 1997.

EDELMAN, L. B. Legal ambiguity and symbolic structures: organizational mediation of civil rights law. **The American Journal of Sociology**, v. 97, n.6, p. 1531-157, 1992.

EDELMAN, L. B. The endogeneity of legal regulation: grievance procedures as rational myth. **The American Journal of Sociology**, v. 105, n.2, p. 406-454, 1999.

ELKJAER, B. Social learning theory: learning as participation in social process. In: EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. (Orgs.). **The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management**. London: Blackwell, 2003.

ELKJAER, B. From digital administration to organisational learning. **Journal of Workplace Learning**, v. 17, n. 8, 2005.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

FERNANDES, I. O lugar da identidade e das diferenças nas relações sociais. **Revista Virtual Textos & Contextos**. Nº 6, ano V, dez., 2006. Disponível em < HYPERLINK "http://revistaseletronicas.pucrs.br/"<http://revistaseletronicas.pucrs.br>> Recuperado em 09 em fev. 2012.

FERREIRA, M.A.M.; VENÂNCIO, M.M.; ABRANTES, L.A. Análise da eficiência do setor de supermercados no Brasil. **Economia Aplicada**, v.13, p.333-347, 2009.

FILHO, A. I.; GUIMARÃES, T. A. Conhecimento, aprendizagem e inovação em organizações: uma proposta de articulação conceitual. **Revista de Administração e Inovação**, v. 7, n. 2, 2010.

FIOL, C. M. & LYLES, M. A. Organizational learning. **The Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, Oct., 1985.

FLEURY, M.T.L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo v.40, n.3, jul./set., 2000.

FLEURY, A.C.C.; FLEURY, M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2. ed.. São Paulo: Atlas, 2003.

GODOY, A. S.; ANTONELLO, C. S. Cartografia da aprendizagem organizacional no Brasil: uma revisão multiparadigmática. In: ANTONELLO, C. S. *et al.* **Aprendizagem Organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

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

GONZALES, J. A.; DENISI, A. S. Cross-level effects of demography and diversity climate on organizational attachment and firm effectiveness. **Journal of Organizational Behavior**, v. 30, 21-40, 2009.

HANASHIRO, D. M. M.; CARVALHO, S. G. Diversidade cultural: panorama atual e reflexões para a realidade brasileira. **REAd**, v. 11, n. 5, 2005.

HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. The dynamic resource-based view: capability lifecycles. **Strategic Management Journal**, v. 24, 2003.

HILÁRIO, W. Mais um ano dourado. **Revista Superhiper**. Ano 37, n. 418, abr, 2011.

HONDA, S. Grandes números, grandes investimentos. **Revista Superhiper**. Ano 37, n. 418, abr, 2011.

HUYSMAN, M. Contrabalançando tendenciosidades: uma revisão crítica da literatura sobre aprendizagem organizacional. In: EASTERBY-SMITH, M. *et al.* (Orgs.). **Aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2001.

JABBOUR, C. J. C. *et al.* Diversity management: challenges, benefits, and the role of human resource management in Brazilian organizations. **Equality Diversity and Inclusion: An International Journal**, v. 30, n. 1, 2011.

JACKSON, S. E.; JOSHI, A. Diversity in social context: a multi-attribute, multilevel analysis of team diversity and sales performance. **Journal of Organizational Behavior**. v. 25, p. 675–702, 2004.

KOCHAN *et al.* The effects of diversity on business performance: report of the diversity research network. **Human Resource Management**, v. 42, n. 1, 2003.

KURESKI, R.; DELGADO, P. R. A importância do setor de serviços no Estado do Paraná. **Revista Paranaense de desenvolvimento**, n. 118, jan./jun., 2010. P. 139-158.

LANZARA, G.; PATRIOTTA, G. "Technology and the Courtroom: An Inquiry into Knowledge Making in Organizations", **Journal of Management Studies**, Vol.38 (7), pp.943-971, 2001.

LE BOTERF, G.L. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEAVITT, C. C. *A Comparative Analysis of Three Unique Theories of Organizational Learning*. 2011.

LEMOS, M. L. F.; ROSA, S. E. S.; TAVARES, M. M. **Os setores de comércio e serviços**. Disponível em: <  
[http://www.bndespar.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/livro\\_setorial/setorial07.pdf](http://www.bndespar.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/livro_setorial/setorial07.pdf)> Recuperado em 24 set. 2012.

LOIOLA, E.; BASTOS, A. V. B. A produção acadêmica sobre aprendizagem organizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 3, 2003.

LUKIANOCENKO, M. A distribuição do setor segundo sua localização. **Revista Superhiper**, ano 37, n. 418, abr, 2011.

MACIEL, Maria Regina C. Portadores de deficiência: a questão da inclusão social. **São Paulo em Perspectiva**. v. 14, n. 2, 51-56, 2000. Disponível em <<http://www.scielo.br>> Recuperado em 08 de jan. 2012.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis, metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINEZ, V. P. R. **Gestão da diversidade e pessoas com deficiência**: percepção dos gestores e empregados sobre os impactos da lei de cotas. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. Dissertação de mestrado.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2009.

MATURANA, H. R.; VARELA, F. J. **A árvore do conhecimento**: as bases biológicas da compreensão humana. São Paulo: Palas Athena, 2001.

McVITTIE, C.; McKINLAY, A.; WIDDICOMBE, S. Organizational knowledge and discourse of diversity in employment. **Journal of Organizational Change Management**, v. 21, n. 3, 2008.

MDS – Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. **Benefício de Prestação Continuada**. Disponível em <<http://www.mds.gov.br/assistenciasocial/beneficiosassistenciais/bpc>>. Recuperado em 30 de jan. 2013.

MENDES, E. G. *et al.* Estado da arte das pesquisas sobre profissionalização do portador de deficiência. **Temas em Psicologia**. v.12, n.2. São Paulo, 2004.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research : a guide to design and implementation**. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

MESO, P.; SMITH, R. A resource-based view of organizational knowledge management systems. **Journal of Knowledge Management**, v. 4, n. 3, 2000.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutional organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n.2, p. 340-363, 1977.

MEZA, M. Responsabilidade social no seu supermercado. **Revista Superhiper**. Ano, 35 n. 398, jun, 2009, p. 26-36.

MILLER, S. R.; ROSS, A. D. An exploratory analysis of resource utilization across organizational units: understanding the resource based-view. **International Journal of Operation & Production Management**, v. 23, n. 9, 2003.

MILLS, J. *et al.* **Competing through competences**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

MIRANDA, A. H.; GUTTER, P. B. Diversity research literature in school psychology: 1990–1999. **Psychology in the Schools**, v. 39, n. 5, 597-604, 2002.

MOREIRA, S. V. Análise documental como método e como técnica. In: DUARTE, J., BARROS, A. (Orgs). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v.15, n.4, 2011.

MURRAY, P. Cycles of organisational learning: a conceptual approach. **Management Decision**, v. 40, n. 3, 2002.

MURRAY, P. Organisational learning, competencies and firm performance: empirical observations. **The Learning Organization**, v. 10, n. 5, 2003.

NEUMAN, W. L. **Social research methods**: Qualitative and quantitative approaches. Boston: Allyn and Bacon, 1999.

NICOLINI, D.; MEZNAR, M. B. The social construction of organizational learning: conceptual and practical issues in the field. **Human Relations**, v. 48, n. 7, p. 727 – 746, 1995.

NKOMO, S. M.; COX Jr.; T. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de Estudos Organizacionais**. Modelos de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais. v. 1. São Paulo: Atlas, 1998.

OLIVEIRA, U. R.; RODRIGUEZ, M. V. R. Gestão da diversidade: além da responsabilidade social, uma estratégia competitiva. **XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Florianópolis, 2004.

OMOTE, Sadao. Perspectivas para conceituação de deficiências. **Revista Brasileira de Educação Especial**. Marília, v. 2, n. 4, p. 127-135, 1996.

PACHECO, H. P. Comunicação Organizacional: sua funcionalidade dentro da gestão da diversidade nas empresas. In: **Congresso Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación**. Bolívia, 2003.

PAIVA JÚNIOR, F. G.; LEÃO, A. L. M. S.; MELLO, S. C. B. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 31, p. 190-209, 2011.

PATRIOTTA, G. **Organizational knowledge in the making**: how firms create, use, and institutionalize knowledge. United States: OxfordUniversityPress, USA, 2003a.

\_\_\_\_\_ "On Studying Organizational Knowledge", **Knowledge Management Research and Practice**, v.2, n. 1, pp.3-12, 2004.



PATRIOTTA, G.; LANZARA, G. Identity, institutions and new work roles: the case of a green field automotive factory, **American Behavioral Scientist**, v.49, n. 7, pp. 987 – 999, 2006.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Boston, v. 68, n. 3, p. 79-91, May/June, 1990

PRANGE, C. Aprendizagem organizacional: desesperadamente em busca de teorias. In: EASTERBY-SMITH, M. *et al.* (Orgs.). **Aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, p. 41 – 63, 2001.

PUGLIA, S. O sonho curitibano. **Supermix**, ano XIX, edição 131, nov-dez, 2010.

QUINTÃO, D.T.R. Algumas reflexões sobre a pessoa portadora de deficiência e sua relação com o social. **Psicologia & Sociedade**. v.17, n.1, jan./ abr., 2005.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RUAS, R.; ANTONELLO, C. S. Repensando os referenciais analíticos em aprendizagem organizacional: uma alternativa para a análise multidimensional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 3, 2003.

SAAB, W. G. L.; GIMENEZ, L. C. P.; RIBEIRO, R. M. **Supermercados no Brasil: o movimento das empresas menores**. Rio de Janeiro: BNDES, 2000. 5 p. (Série BNDES Estudos Setoriais). Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/setorial/get4is24.pdf>>. Acesso em: 04 jan. 2012.

SANCHEZ, R.; HEENE, A. **Strategic learning and knowledge management**. Oxford: Oxford University Press, 2001.

SANTOS, A. M. M. M.; GIMENEZ, L. C. P.; MATTOS, C. B. **Hiper e supermercados**. Brasil. [S.I.], 1998. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/relato/hiperm3>> Acesso em 15 jan. 2012.

SARAIVA, L.A.S.; IRIGARAY, H.A.R. Política de Diversidade nas Organizações: uma questão de discurso? **Revista de Administração de Empresas**, v.49, n.3, 2009.

SASSAKI, R.K. **Inclusão**: construindo uma sociedade para todos. Rio de Janeiro: WVA, 1997

SERRANO, C.; BRUNSTEIN, J. O gestor e a PcD: reflexões sobre aprendizagens e competências na construção da diversidade nas organizações. **REAd. Rev. eletrôn. adm.** v. 17, n.2, pp. 360-395, 2011.

SESSO FILHO, U. A. O setor supermercadista no Brasil nos anos 1990. Piracicaba: Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz. Tese (doutorado), p. 195, 2003.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations: ideas and interest**. 3ª ed., Sage Publication, 2008.

SHRIVASTAVA, P. A typology of organizational learning systems. **Journal of Management Studies**, v. 20, n.1, p. 7 – 28, 1983.

SMITH, K. A.; VASUDEVAN, S. P.; TANNIRU, M. R. Organizational learning and resource-based theory: an integrative model. **Journal of Organizational Change Management**, v.9, n. 6, 1996.

SPATARO, S. E. Diversity in context: how organizational culture shapes reactions to workers with disabilities and others who are demographically different. **Behavioral Sciences and the Law**. v.23. p. 21–38, 2005.

TAKAHASHI, A. R. W. Descortinando os processos da aprendizagem organizacional no desenvolvimento de competências em instituições de ensino. 2007. 467 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo. São Paulo, SP, 2007.

TAKAHASHI, A. R. W.; FISCHER, A. L. Aprendizagem organizacional e desenvolvimento de competências organizacionais: proposta metodológica para exploração conceitual e empírica. **Revista Economia e Gestão**, v. 8, n.18, 2008.

TANAKA, E. D. O.; MANZINI, E. J. O que os empregadores pensam sobre o trabalho da pessoa com deficiência? **Revista Brasileira de Educação Especial**. Marília, v.11, nº 2 mai./ago., 2005.

TAYRA, E. Índices mostram avanço do autosserviço. **Revista Superhiper**. Anuário de análises e estatísticas do setor supermercadista 2011.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, n. 28, 2007.

THOMAS, D.A.; ELY, R.J. Making differences matter: a new paradigm for managing diversity. **Havard Business Review**, v.74, n. 5, setembro/outubro 1996.

THOMAS Jr., R. R. A diversidade e as organizações do futuro. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã**. São Paulo: Futura, 1997.

TILCSIK, A. From ritual to reality: demography, ideology, and decoupling in a post-communist government agency. **Academy of Management Journal**, v. 53, n. 6, 2010.

TOMASINI, M. E. A. Trabalho e deficiência mental: uma questão a ser repensada. **Revista Brasileira de Educação Especial**. Marília, 1993.

TRIANA, M. C., GARCIA, M. F. Valuing Diversity is Important: How Organizational Efforts to Support Diversity Enhance Procedural Justice Judgments for Employees Who Experience Racial Discrimination at Work. **Journal of Organizational Behavior**, v. 30, 941-962, 2009.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

TSANG, E. W. K. Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research. **Human Relations**, v. 50, n. 1, p. 73 – 89, 1997.

TURNER, D.; CRAWFORD, M. Managing current and future competitive performance: the role of competence. In: HAMEL, G.; HEENE, A. **Competence-based competition.**England: John Wiley & Sons, p. 241-264, 1994.

ULRICH, D. Os campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura,2003.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2007.

WATSON, N. **Decoupling isomorphisms: strategic responses to institutional pressures and organizational learning from performance feedback in the case of corporate social responsibility.** INSEAD Faculty. Tese de Doutorado, 2009.

WATSON, B.; SPOONLEY, P.; FITZGERALD, E. Managing diversity: a twenty-first century agenda. **New Zealand Journal of Employment Relations**, v. 34, n.2, 2009.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, apr./jun., 1984.

YANOW, D. Seeing Organizational Learning:A ‘Cultural’ View.**Organization**, v. 7, n. 2, p. 247-268, 2000.

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

ZARIFIAN, P.**Objetivo competência: por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas, 2001.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

O objetivo deste trabalho é analisar o processo de aprendizagem organizacional no desenvolvimento da competência de gestão da diversidade em organizações do setor supermercadista de Curitiba – PR.

Este trabalho visa conhecer como organizações que contratam pessoas com deficiência aprendem a trabalhar e desenvolvem novas formas de gerir estes funcionários. Esta entrevista tem o objetivo acadêmico de conhecer a realidade vivenciada na organização. Todas as entrevistas são sigilosas e não terão os nomes dos participantes divulgados. Dessa forma, por se tratar de um tema que pode despertar receio sobre a opinião pessoal, destaca-se a importância das respostas sobre a visão real do entrevistado sobre o assunto.

### **Perfil do entrevistado (gestores e funcionários do nível estratégico, tático e operacional).**

Nome:

Cargo:

Setor:

Sexo:

Idade:

Escolaridade:

Tempo de experiência na organização:

### **1- Levantamento contextual da organização (identificação do evento e panorama geral do programa de gestão da diversidade):**

*Entrevistas com os principais dirigentes da organização e indivíduos que trabalham no departamento de RH que participaram do processo inicial.*

- 1) Quando a organização decidiu adotar a gestão da diversidade? Quais os motivos levaram a organização a contratar pessoas com deficiência?
  - Influência religiosa;
  - Pessoas na família com deficiência;
  - Conhece pessoas que são deficientes.

- Outros motivos
- 2) Mudou alguma coisa na forma como se pensava a contratação de pessoas com deficiência depois da Lei de Cotas?
  - 3) A lei teve algum impacto na forma como já estava sendo desenvolvido o processo de contratação das pessoas com deficiência?
    - A necessidade de mais contratação para preencher o número imposto pela Lei.
    - Já havia uma população maior do que a imposta pela Lei.
  - 4) Qual o número de pessoas com deficiência que trabalham na organização atualmente?
    - Por que o número de pessoas caiu/aumentou em determinado período? (*questionar a partir da análise da documentação sobre o histórico de contratação de PCD*).
  - 5) Quais os principais tipos de deficiência que as pessoas que trabalham na organização possuem?
    - Por que vocês começaram a trabalhar mais com esse tipo específico de deficiência?
    - Quais os tipos de deficiência que mais era contratada no início do programa?
    - Por que vocês mudaram o foco?
    - Quais os tipos de deficiência vocês consideram que seja mais difícil de adaptar ao contexto da organização? Por quê?
  - 6) Como vocês esperam conseguir um número maior de pessoas com deficiência para trabalhar na organização?
  - 7) Você considera que a contratação de pessoas com deficiência ajuda na imagem organizacional?
  - 8) Você acha que os clientes valorizam esse tipo de ação?
    - Que tipos de atitudes vocês percebem nos clientes que ajudam vocês a identificarem a importância de manter um quadro maior de funcionários com deficiência?
  - 9) Em sua opinião, o que você considera ser gestão da diversidade?

## **2- Roteiro para a identificação da competência organizacional:**

- Como foi o preparo para conseguir trabalhar com pessoas com deficiência no começo das contratações?
  - No princípio, onde essas pessoas eram alocadas para trabalhar dentro da organização?
  - Vocês procuravam contratar para funções específicas ou tentavam alocar onde surgia uma vaga?

Por este esquema, em que nível você considera que a organização atualmente se encontra quando se fala em gestão de pessoas com deficiência e sua inserção dentro da organização.

Para responder, considere todas as etapas que englobam a contratação e inclusão das pessoas, como, por exemplo, onde anunciar vagas para pessoas com deficiência, se existem parcerias que ajudam a contratar mais pessoas, se a pessoa responsável por entrevistar os candidatos precisa que os responsáveis acompanhem o processo, quanto tempo leva para o treinamento dessas pessoas, se as pessoas com deficiência possuem tratamento igualitário ou diferenciado por parte dos colegas de trabalho, se os colegas de trabalho ajudam as pessoas com deficiência quando estas não conseguem realizar o trabalho, se ocorrem problemas em relação à convivência, etc.

<b>Desempenho da organização</b>	<b>Bem abaixo da média da indústria</b>	<b>Abaixo da média da indústria</b>	<b>Média da indústria</b>	<b>Comparável ao nível do melhor</b>	<b>Liderança indisputável</b>
<b>Força ou fraqueza</b>	Significante fraqueza	Fraqueza	Nem força, nem fraqueza	Força	Significante força

- Por que você avalia nesta opção?
- As pessoas com deficiência são contratadas para quais funções? Por quê?
- Como a organização identificou que as pessoas com deficiência poderiam se adaptar melhor a esta atividade?
- Quais os critérios ou meios de contratação?
- Houve alguma mudança nas atividades da organização a partir da inserção das pessoas com deficiência?
  - i. Foi preciso alguma adaptação arquitetônica?
  - ii. As políticas de contratação mudaram?

- iii. O anúncio de vagas de trabalho foi direcionado para outros canais de comunicação?
  - iv. Como foi feito o processo de socialização?
  - v. Houve algum problema entre os funcionários que foi preciso intervenção?
- Em sua opinião, que pontos a organização precisa trabalhar para que possa manter uma gestão da diversidade efetiva?
  - Considerando outras organizações do setor, como você classifica a aptidão de sua organização para trabalhar com pessoas com deficiência?
  - Quais as principais atividades ou rotinas que foram desenvolvidas a partir da necessidade de inserir pessoas com deficiência na organização?

**Roteiro sobre aprendizagem organizacional:**

- 1) Desde que a organização começou a ter pessoas com deficiência em seu quadro funcional, quais as principais mudanças que você percebeu? A organização precisou mudar algo na forma como trabalhava?
- 2) Como foi comunicado às pessoas que a organização iria começar um programa de gestão da diversidade? Qual foi a primeira reação?
- 3) Vocês consultaram o Ministério do Trabalho sobre quais os procedimentos para a contratação de pessoas com deficiência?
- 4) Houve ajuda externa para que vocês pudessem aprender a trabalhar com pessoas com deficiência? Foi preciso contratar um profissional com habilitação em educação e socialização de pessoas com deficiência (assistente social, psicólogo, pedagogo)?
- 5) Quais os setores que mais estavam envolvidos no início do programa? Quais as principais mudanças que esses setores tiveram que implantar?
- 6) Essas mudanças trouxeram alguma mudança no comportamento das pessoas que trabalham na organização?
- 7) De que forma a inserção de pessoas com deficiência modificou as atividades que eram desenvolvidas na organização?
- 8) A Lei trouxe alguma mudança na forma como eram contratadas as pessoas com deficiência?



- 9) Houve alguma visita do Ministério do Trabalho para verificar como vocês trabalham e contratam pessoas com deficiência? Houve alguma notificação? Como vocês trabalharam isso?
- 10) Quais foram as principais medidas tomadas pela organização para se adaptar às exigências legais?
- 11) Foram criadas novas regras para a contratação? Como essas regras foram disseminadas para que todos soubessem?
- 12) Como é feito o processo de socialização entre os funcionários com deficiência e sem deficiência?
  - Vocês realizam algum tipo de treinamento ou palestra para que os outros funcionários aprendam a trabalhar com as pessoas com deficiência?
  - Como vocês desenvolveram esse método?
  - Como vocês partilham esse novo conhecimento com os demais funcionários?Quais os principais setores envolvidos?
- 13) A organização ou alguém que trabalhava aqui possuía algum conhecimento sobre como trabalhar com uma pessoa com deficiência? Como vocês socializaram esse conhecimento?
- 14) Você acha que existiram benefícios para a organização com a contratação de pessoas com deficiência?
- 15) Quais as principais dificuldades enfrentadas para que a organização pudesse trabalhar com as pessoas com deficiência?
  - a. Como as dificuldades foram superadas?
  - b. Que conhecimentos foram criados a partir da necessidade de resolver esses problemas?
- 16) Após a Lei de Cotas você acha que as dificuldades de contratação aumentaram? Como vocês conseguiram superar?

#### **Roteiro sobre a gestão da diversidade e cerimonialismo:**

- 1) Quais as principais mudanças observadas nas atividades da organização a partir da política de inserção de pessoas com deficiência?
- 2) Que ações foram adotadas que facilitaram a entrada e permanência das PCDs?
  - E hoje? Existe alguma ação que vocês utilizam para que as pessoas com deficiência possam continuar a trabalhar na organização?

- 3) Quais foram as principais dificuldades encontradas para treinar e contratar pessoas com deficiência? Quais as ações adotadas para superar e como isso mudou ao longo do tempo?
- 4) Como era realizada a contratação das pessoas com deficiência quando vocês iniciaram o programa?
  - Vocês possuem convênio com alguma instituição que trabalha com pessoas com deficiência?
  - Que formas vocês buscaram anunciar as vagas para as pessoas com deficiência?
  - Quais as principais mudanças que você observou ao longo do tempo?
- 5) Como é realizada a sensibilização dos gestores e do quadro de funcionários em relação à inserção de pessoas com deficiência?
  - No começo do trabalho com as pessoas com deficiência vocês faziam reuniões para esclarecer aos outros funcionários as novas ações que estavam ocorrendo?
  - Como foi a reação dos funcionários quando começaram a contratação de pessoas com deficiência?
  - Vocês tiveram algum tipo de conflito, como por exemplo, discriminação? Como foi resolvido?
- 6) Você considera que a contratação de pessoas com deficiência contribuiu para a imagem da organização?

## **Roteiro de entrevista PCD:**

### **Perfil do entrevistado**

Nome:

Cargo:

Setor:

Sexo:

Idade:

Escolaridade:

Tempo de experiência na organização:

Este roteiro visa conhecer a partir da perspectiva da pessoa com deficiência – PCD como foi ingressar no mercado de trabalho e como ela se adaptou ao longo do tempo. Além disso, com base nas respostas, será possível identificar atitudes que levam a verificar a presença do cerimonialismo, por meio do cruzamento das respostas das PCDs e dos outros entrevistados. Caso a PCD informe que ninguém ajuda, ou que só se relaciona com outras PCDs pode-se perceber que a socialização não é realizada com efetividade e também verificar atitudes onde os entrevistados procuram dar a resposta politicamente correta.

O questionário precisa ser sucinto, pois a maioria das PCDs que trabalham nas organizações possui deficiência intelectual, além disto, existe o fato de que alguns podem ficar inibidos por estarem na presença de uma pessoa estranha. Dependendo do perfil das pessoas a serem entrevistadas e para que se possam tirar mais informações, será sugerido que antes das entrevistas se faça uma apresentação mais informal com eles.

1. Como você começou a trabalhar aqui?
2. Como você foi recebido pelos seus colegas de trabalho?
3. Quando você veio trabalhar aqui, qual era seu sonho? Como você achava que iria ser trabalhar aqui?
4. Qual é a sua função?
5. Fale-me como você desenvolve suas atividades.
6. Você teve alguma dificuldade quando começou a trabalhar? Quem tem ajudou?
7. Você tem muitos amigos aqui? Quem são? O que eles fazem?
8. Você acha que precisa mudar alguma coisa para melhorar seu trabalho?

## **Roteiro de entrevista – funcionários que trabalham diretamente com a PCD\*:**

### **Perfil do entrevistado (gestores e funcionários do nível tático)**

Nome:

Cargo:

Setor:

Sexo:

Idade:

Escolaridade:

Tempo de experiência na organização:

1. Como é seu trabalho com as pessoas com deficiência?
2. Quando te falaram que você iria trabalhar com uma pessoa com deficiência, o que você pensou a princípio?
3. Houve algum tipo de treinamento para que você pudesse conhecer melhor e conseguisse trabalhar com as pessoas com deficiência?
4. Quais as principais dificuldades que você percebeu quando você começou a trabalhar com as pessoas com deficiência?
5. Você considera que houve algum benefício a partir da inserção das pessoas com deficiência na organização?
6. Você percebeu algum tipo de mudança no comportamento das pessoas após a inserção de pessoas com deficiência?
7. Como você avalia a experiência do trabalho com as pessoas com deficiência? (Qual sua visão sobre a inserção de pessoas com deficiência na organização?).

**APÊNDICE B – MODELO DE DIÁRIO CAMPO – OBSERVAÇÃO NÃO PARTICIPANTE**

Data:

Horário:

Organização pesquisada:

Local de observação:

Duração da observação não participante:

Pessoas contatadas:

<b>Apontamentos (fatos, comentários e opiniões)</b>	<b>Questões a serem levantadas aos entrevistados</b>