

Análise do processo de inclusão de pessoas com deficiência

Mariana Delgado Monteiro de Araújo¹

Vanessa Theis²

Dusan Schreiber³

Resumo

Este trabalho tem por objetivo analisar o processo de inclusão de pessoas com deficiência, por meio de um estudo de caso múltiplo de três diferentes empresas. Utilizou-se, como técnica de obtenção de dados, pesquisas bibliográficas, observação participante e entrevistas semiestruturadas, de caráter exploratório e descritivo. As conclusões evidenciam que os processos de inclusão de pessoas com deficiência podem ser considerados como uma inovação organizacional, por exigirem mudanças tanto na forma de realizar diversas atividades, como nas atitudes de colaboradores em todos os níveis da hierarquia organizacional.

Palavras chave

Pessoas com deficiência; Inclusão; Processos; Inovação Organizacional.

Analysis the process of inclusion people with disabilities

Abstract

This paper aims to examine the process of inclusion of people with disabilities, through a multiple case study of three different companies named Alpha, Beta and Gamma. Was used a technique for obtaining data bibliographical research, participant observation and semi-structured interviews, exploratory and descriptive. The findings show that the processes of inclusion of people with disabilities can be considered as an organizational innovation by demanding changes in both the way to perform various activities such as changes in attitudes of employees at all levels of the organizational hierarchy.

Keywords

People with disabilities; Inclusion; Processes; Organizational Innovation.

Introdução

A valorização da diversidade é ainda um grande desafio dentro das empresas. Apesar de ser um assunto em pauta na sociedade há bastante tempo, verificam-se grandes esforços para que ocorra a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. As ações realizadas para a inclusão impactam diretamente o combate ao preconceito e à discriminação, entretanto, encontram-se dificuldades quando essas ações refletem na mudança efetiva dentro das empresas, atuando na cultura, comportamentos, hábitos e rotinas.

A incitação permeia em considerar a diversidade no ambiente de trabalho como uma oportunidade para a empresa se desenvolver no aspecto social. A partir desse estudo, encontrou-se a relação entre a inclusão de pessoas com deficiência e a inovação, mais especificamente, a inovação organizacional. Na sua essência, as inovações organizacionais trabalham com as pessoas e com a organização do trabalho. Uma das inovações possíveis no âmbito organizacional está na análise da inclusão de pessoas com deficiência como um processo de inovação organizacional. A inclusão social e a inovação permeiam entre aprendizado organizacional, mudanças organizacionais e impactam nos valores e processos da empresa.

Com o intuito de aprofundar o conhecimento sobre o tema em questão foram realizadas pesquisas com três empresas denominadas, nesse trabalho, de Alfa, Beta e Gama, localizadas na região da Grande Porto Alegre Rio Grande do Sul, desegmentos de atuação distintos. O método de pesquisa foi o estudo de caso múltiplo. Utilizou-se como técnica de obtenção de dados a pesquisa bibliográfica, observação participante, e entrevistas semiestruturadas, de caráter exploratório e descritivo.

Este trabalho tem como objetivo analisar o processo de inclusão de pessoas com deficiência no ambiente organizacional sob a perspectiva da inovação organizacional. Para tanto, pretende-se: (i) Estudar conceitos de Responsabilidade Social Empresarial e Inclusão de Pessoas com Deficiência; (ii) Estudar conceitos de inovação organizacional; (iii) Analisar como a inclusão de Pessoas com deficiência impacta na inovação organizacional. Com o intuito de atingir os objetivos levantados, além desta introdução, o trabalho constitui-se de respaldos teóricos sobre inovação organizacional, conceitos sobre responsabilidade social e inclusão de pessoas com deficiência. A seguir consta-se a descrição da metodologia, as análises e os resultados obtidos, seguido das considerações finais.

Sustentabilidade e Responsabilidade Social

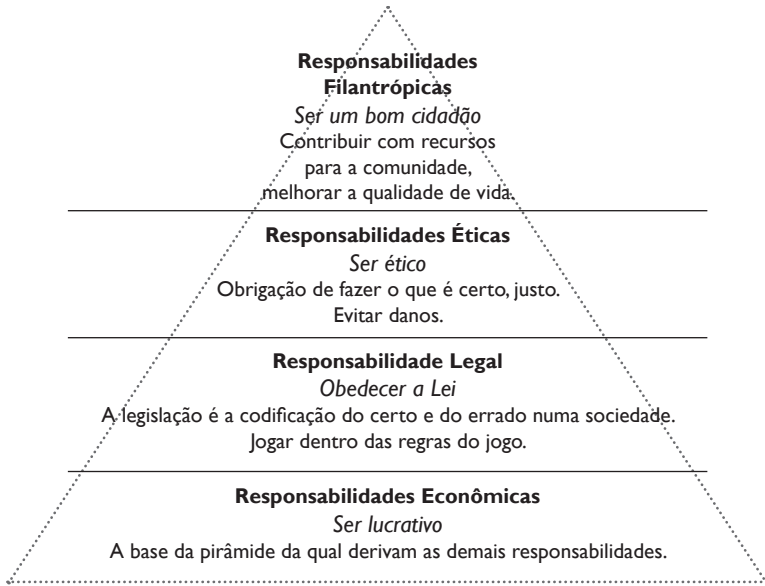
Dentro dos conceitos iniciais sobre Responsabilidade Social, Adam Smith enfoca o bem estar coletivo, partindo do indivíduo, dizendo que, ao perseguir os próprios interesses, o indivíduo promove os interesses da sociedade, de forma mais eficaz do que quando tem a intenção de promovê-los (SMITH, 1983 *apud* BARBIERI e SIMANTOB, 2007). Friedman (1970) e Tenório (2004) *apud* Barbieri e Simantob (2007) possuem visões complementares, no que tange à responsabilidade social. O primeiro afirma que, se a empresa gerar lucros dentro da lei, está produzindo um bem ou serviço socialmente importante e pode remunerar os fatores de produção, gerando renda para a sociedade e o devido pagamento de impostos para o governo. Estes, por sua vez, que devem ser mais preparados para resolver os problemas sociais. O segundo autor possui uma visão totalmente econômica, que engloba gerar lucros, criar os empregos, pagar os impostos e cumprir as obrigações legais (FRIEDMAN, 1970; TENÓRIO, 2004 *apud* BARBIERI e SIMANTOB, 2007).

Gestão social, para Goldstein, implica em toda a ação gerencial eticamente orientada, que leva em conta as necessidades de todos os envolvidos e tem, como objetivo, a promoção do desenvolvimento de indivíduos e coletividades. Desenvolvimento sustentável, um pouco diferente do conceito de gestão social, é manter os objetivos da empresa, buscando um equilíbrio durável em todos os polos, econômico, social e ambiental. Porém, mais do que isso, a discussão sobre desenvolvimento sustentável vai além, passando pelo conceito definido no Relatório Brundtland (GOLDSTEIN, 2007, p. 54) que define como aquele que atende “às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de responder às suas necessidades”. Dando ênfase ao desenvolvimento sustentável, pode-se afirmar que, para que ocorra um desenvolvimento duradouro, é necessário que exista justiça social. Por exemplo, segurança pública, indivíduos qualificados e saudáveis, sistemas de representação política efetiva, poder aquisitivo dos consumidores e eleitores com capacidade de exigir que se cumpram as leis (*Idem*, 2007).

O Business for Social Responsibility (BSR) utiliza o termo responsabilidade social corporativa. A expressão se refere às decisões que a empresa toma sobre seus negócios, utilizando, como base, valores éticos que contemplam as dimensões legais, o respeito pelas pessoas, pelas comunidades e pelo meio ambiente. O BSR Institutes sustenta o conceito de empresa socialmente responsável como àquela que, atuando no seu ambiente de negócios, também atinja ou exceda as

expectativas éticas, legais e comerciais do ambiente social no qual está inserida. O autor Archie Carroll aprofunda o estudo, propondo uma subdivisão da responsabilidade social nos seus aspectos econômicos, legais, éticos e filantrópicos, conforme a figura a seguir (CARROL, 1979, *apud* MACHADO FILHO, 2006; MACHADO FILHO, 2006; BARBIERI e CAJAZEIRA, 2009).

Figura I. Pirâmide da Responsabilidade Social Empresarial



Fonte: Carroll (1991 *apud* OLIVEIRA, 2007).

A responsabilidade econômica está relacionada às obrigações da empresa de ser produtiva e rentável. A responsabilidade legal corresponde à responsabilidade da empresa de cumprir suas obrigações legais. A responsabilidade ética refere-se à obrigatoriedade das empresas de se comportar de maneira apropriada, correspondendo às expectativas existentes entre os agentes da sociedade. A responsabilidade filantrópica é aquela que se reflete nas empresas que estão ativamente envolvidas na melhoria do ambiente social (CARROL, 1979 *apud* MACHADO FILHO, 2006; MACHADO FILHO, 2006; BARBIERI e CAJAZEIRA, 2009).

A implantação da responsabilidade social é defendida com base no argumento de que a empresa deve se comportar de maneira socialmente responsável porque é moralmente ético agir dessa maneira. Também se defende a implantação com o argumento de que a empresa se beneficiará como um todo, mantendo seus be-

nefícios no longo prazo. Schwartz e Carrol (2003) defende que ambas as visões, em favor e contra a Responsabilidade Social Empresarial, concordam quanto às responsabilidades dos três primeiros degraus da pirâmide, aspectos econômicos, legais e éticos. Para que a conduta das empresas socialmente responsáveis vá além dessas três diretrizes, é necessário direcionar recursos para fins que não aqueles relacionados diretamente com o negócio da empresa.

Muitas pessoas encontram satisfação empreendedora pela criação de valor social. Um número cada vez maior de empresas está reconhecendo as possibilidades de criar e buscar trajetórias paralelas e complementares ao negócio principal, em busca dos lucros convencionais, mas, principalmente, pela criação de valor social para a companhia. As grandes organizações estão garantindo a aceitação do mercado quando demonstram alguma preocupação com as comunidades em que estão localizadas. Uma das preocupações encontra-se na valorização da diversidade (BESSANT e TIDD, 2009).

Inclusão de Pessoas com Deficiência

Um dos temas abordados na Responsabilidade Social Empresarial é a diversidade dentro das organizações, com o objetivo de valorizar as minorias dentro das empresas. Mesmo que a importância de priorizar a inclusão da diversidade seja cada vez mais perceptível, as ações efetivas ainda permeiam estágios iniciais de inclusão. As ações de valorização da diversidade atuam, diretamente, no combate ao preconceito e à discriminação. O desafio está em considerar a diversidade no ambiente de trabalho como uma oportunidade para a empresa se desenvolver no aspecto social. Para isso, é necessário que ela se prepare e acompanhe o processo de aprendizagem e implementação de um programa com essa finalidade (BAHIA, 2006; ETHOS, 2000).

A proposta da inclusão é modificar a sociedade, de forma estrutural e conjuntural, a fim de que qualquer pessoa exerça sua cidadania. Para o mercado de trabalho, a inclusão significa contratar pessoas com qualquer deficiência, desde que ela esteja qualificada profissionalmente para a função. Para isso, os locais de trabalho devem reduzir ou eliminar as barreiras existentes, no transporte, na comunicação, entre outras, que contribuem para que pessoas com deficiência, mesmo talentosas e produtivas, estejam fora do mercado de trabalho. As práticas integradoras não têm o objetivo de adaptar a empresa e o posto de trabalho à pessoa com deficiência, diferentes das práticas inclusivas, porém a sociedade ainda não distingue completamente uma da outra (BAHIA, 2006; SASSAKI, 2010).

Em se tratando dos profissionais que possuem alguma deficiência, quando se fala em incrementar a diversidade, trata-se de promover a igualdade de oportunidades para todos se desenvolverem. Isto quer dizer que deve ser-lhes garantido o direito à educação, à saúde, ao trabalho e à remuneração digna. Também é necessário assegurar as condições de interação dessas pessoas com os demais funcionários e com os parceiros, clientes e fornecedores, para oferecer oportunidades de desenvolverem seus talentos e permanecerem dentro das empresas (ETHOS, 2002; BAHIA, 2006).

Dentro dos aspectos legais brasileiros, existe um conjunto de leis federais, estaduais e municipais, que foram criadas a partir da década de 80, assegurando às pessoas com deficiência todos os direitos relacionados ao convívio social. Este estudo tem como foco a inclusão de pessoas com deficiência no ambiente organizacional. Em virtude disso, a Lei das Cotas, nº 8.213/91 será melhor apresentada, para fins de conhecimento e pesquisa, assim como as leis complementares, necessárias para o completo entendimento e interpretação da Lei das Cotas.

Para denominar a pessoa com deficiência, no Brasil, são usadas duas normas internacionais, devidamente ratificadas, que são: a Convenção nº 159/83, da OIT (Organização Internacional do Trabalho) e a Convenção da Guatemala, de 1999. Ambas conceituam a deficiência como uma limitação física, mental, sensorial ou múltipla, que incapacita a pessoa para o exercício de atividades normais da vida e dificulta a inserção social, em razão dessa incapacitação (BAHIA, 2006; MTE, 2007).

A Lei das Cotas (Lei nº 8.213/91) estabelece a obrigatoriedade das empresas, com 100 funcionários ou mais, preencherem uma parcela do seu quadro funcional com pessoas com deficiência. Além disso, estabelece um percentual mínimo, proporcional ao número de empregados, aumentando gradativamente: de 100 a 200 empregados - 2% de cota, de 201 a 500 - 3%, de 501 a 1000 - 4% e acima de 1.001 - 5%.

Segundo os órgãos reguladores, como o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), a Secretaria de Inspeção do Trabalho (SIT) e o Departamento de Fiscalização do Trabalho (DEFIT), a empresa que se intitula socialmente responsável não vislumbra a contratação de pessoas com deficiência, apenas como uma obrigação legal, mas como um dos seus itens de Responsabilidade Social. Essas empresas se estruturam com programas amplos de capacitação, beneficiando-se com maior conhecimento acerca do desenvolvimento de políticas de promoção e respeito à diversidade. Além disso, essas companhias estão descobrindo que existe um gran-

de segmento de mercado com pessoas com deficiência e que, para conquistá-lo, é necessária uma estrutura acessível (MTE, 2007; BAHIA, 2006).

As empresas inclusivas são aquelas que realizam transformações, pequenas ou grandes, nos seus espaços internos, externos, equipamentos, aparelhos e utensílios, mobiliários e meios de transporte, ou seja, nos ambientes físicos em geral, nas suas formas de comunicação - visual, auditiva, por sinais, por computador-, e nos seus procedimentos técnicos. E, principalmente, são aquelas que demonstram transformações na mentalidade de todas as pessoas, inclusive nas próprias pessoas com deficiência. Nas empresas inclusivas todos trabalham juntos. Nenhum funcionário ou candidato é excluído em razão de qualquer individualidade (BAHIA, 2006; SASSAKI, 2010).

Existem medidas que, efetivamente, tornam as empresas mais inclusivas. Segundo Bahia (2006), as organizações podem: a) adaptar alguns postos de trabalho, ferramentas e procedimentos; b) revisar sua política de admissão de funcionários, bem como políticas de desenvolvimento e carreiras; e c) sensibilizar seus funcionários com relação à inclusão de pessoas com deficiência. As empresas vêm adotando práticas de inclusão de pessoas com deficiência devido ao fator crítico positivo que a inclusão da diversidade tem gerado para o negócio, pois a empresa pode aproveitar as diferenças positivas dos seus colaboradores, o que pode vir a contribuir para criar valores dos clientes, fortalecendo assim seu desempenho financeiro, bem como obter acréscimo da produtividade e captar novos investidores.

Destaca-se ainda: (i) melhora do ambiente organizacional, nos aspectos de produtividade e redução da rotatividade, pois o vínculo dos funcionários com o trabalho é reforçado com a diversidade; (ii) melhora nos aspectos de vulnerabilidade legal, pois um tratamento mais justo, por parte da empresa, reduz o número de ações trabalhistas motivadas por discriminação, e (iii) melhora da imagem corporativa, por ser uma tendência no mundo organizacional à valorização da diversidade, sem levar em consideração os danos que uma mídia pode gerar em torno de uma prática discriminatória de uma organização (BAHIA, 2006; ETHOS, 2000; SASSAKI, 2010).

Para o Instituto Ethos, esses benefícios provenientes da inclusão de pessoas com deficiência são considerados fatores fundantes de uma empresa com boa gestão em Responsabilidade Social. As vantagens da contratação de pessoas com deficiência podem ser observadas em três diferentes perspectivas: a da empresa, a dos empregados e a da sociedade. Na perspectiva da empresa, ocorrem ganhos

de imagem, no ambiente de trabalho, elevação no espírito de equipe, ganhos de produtividade e clima organizacional positivo. Na visão dos empregados, ocorre a elevação da autoestima, o reconhecimento das potencialidades individuais, o aprendizado com o diferente, o cultivo à tolerância e aumento da motivação. No ponto de vista da sociedade, reduz o número de empregados, reduz o número de pessoas com deficiência excluídas, diminui o preconceito, dissemina a informação sobre diferentes deficiências e efetiva ganhos na qualidade de vida da coletividade, promovendo uma sociedade mais justa e igualitária (ETHOS, 2002; BAHIA, 2006; SASSAKI 2010).

Como todos os demais profissionais, o processo de contratação de pessoas com deficiência deve ter início na área de Gestão de Pessoas. Porém, mais do que isso, é necessário o engajamento de todos os níveis da empresa na inclusão profissional, bem como um programa de contratação, de pessoas com deficiência, bem estruturado. Quando um profissional com deficiência recebe uma orientação correta, com suas atribuições claras e bem definidas, este pode ser tão ou mais produtivo quanto os outros colaboradores. Portanto, a empresa deve considerar, também, a possibilidade de adaptar os requisitos dos seus cargos em aberto à capacidade que as pessoas com deficiência possuem para desempenhá-los (BAHIA, 2006).

Inovação Organizacional

A inovação organizacional é a implementação de um novo método organizacional. Este método pode ser inserido nas práticas de negócios da empresa, na reestruturação do seu local de trabalho ou nas relações externas da empresa, categorias estas que serão explanadas no decorrer deste trabalho. Mesmo que a empresa tenha sistemas de definição e desenvolvimento de produtos e processos inovadores bem desenvolvidos, eles só terão sucesso se o contexto organizacional circundante for favorável. Para que isso ocorra, é necessária a criação de estruturas e processos organizacionais que permitam que a inovação aconteça. É por meio da inovação organizacional que a empresa desenvolve e melhora essa capacidade inovadora. Este processo traz novos aprendizados à organização (OCDE, 2005; BESSANT *et al*, 2008).

Quando a estrutura hierárquica da organização é mais rígida, tende a ser menos cooperativa para inovação. Isso acontece em virtude de, provavelmente, não ocorrer um fluxo de informações fluente. Nas estruturas organizacionais com tarefas menos programadas existe mais incerteza, com isso a necessidade de ser

mais flexível se torna presente no que tange aos relacionamentos e estruturas. O que difere uma inovação organizacional de uma mudança organizacional é que o método organizacional implementado não deve ter sido usado anteriormente na empresa e deve ser resultado de decisões estratégicas, tomadas pela gerência (OCDE, 2005; BESSANT *et al*, 2008).

Um trabalho importante sobre estrutura hierárquica das organizações foi realizado no final dos anos 1950, pelos pesquisadores Tom Burns e George Stalker. Eles enfatizaram algumas características e dividiram as organizações em “orgânicas” e “mecânicas”. “As primeiras são essencialmente ambientes adequados a condições de mudança rápida, enquanto que as últimas são mais adequadas a condições estáveis” (BESSANT *et al*, 2008 p. 492); organizações orgânicas se tornam referências para estudos voltados à inovação eficaz. O trabalho dos pesquisadores também evidenciou que, quanto maior o grau de incerteza e complexidade do ambiente, mais flexíveis devem ser os processos e estruturas dessas empresas (BESSANT *et al*, 2008).

Inovações organizacionais são facilmente confundidas com inovações de processo nas pesquisas sobre inovação, pois ambas procuram reduzir custos por meio de conceitos novos e mais eficientes de produção, distribuição e organização interna. A diferença entre ambas encontra-se no tipo de atividade. As inovações em processo lidam com as atividades de implementação de novos equipamentos, softwares, técnicas ou procedimentos. As inovações organizacionais lidam, na sua essência, com pessoas e a organização do trabalho (OCDE, 2005).

Caso a inovação envolva métodos de produção ou abastecimento novos ou significativamente melhorados, com o objetivo de reduzir custos unitários ou aumentar a qualidade do produto, esta é uma inovação de processo. Se a inovação envolve o uso de “novos métodos organizacionais nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa, ela é uma inovação organizacional” (OCDE, 2005, p. 67). Outra questão importante para salientar está na análise de fusões ou aquisições de outras firmas, que não são consideradas inovações organizacionais, mesmo se uma firma se unir a outra, ou adquiri-la pela primeira vez. Fusões ou aquisições só compreendem inovações organizacionais quando as empresas desenvolvem novos métodos organizacionais durante o processo de fusão ou aquisição (OCDE, 2005).

A inovação organizacional pode ser difundida em uma empresa com diversos objetivos. Cada inovação organizacional pode causar diferentes efeitos para a organização. Na produção e distribuição, uma inovação organizacional pode aumen-

tar a qualidade dos bens e serviços, reduzir os tempos de produção e aumentar a eficiência ou a velocidade do fornecimento e/ou distribuição de bens e serviços. Na organização e local de trabalho, o retorno pode aparecer em melhorias da comunicação e da interação entre as diferentes atividades de negócio, melhorias do compartilhamento e da transferência de conhecimentos com outras organizações, desenvolvimento de relações fortes com os consumidores e melhorias nas condições do trabalho. Em uma visão geral, a inovação organizacional pode reduzir os impactos ambientais ou melhorar a saúde e segurança no trabalho, além de cumprir com exigências regulatórias (OCDE, 2005).

As três categorias presentes na inovação organizacional, segundo o Manual de Oslo (2005), são: (i) Inovação organizacional em práticas de negócios; (ii) Inovação organizacional em organização do local de trabalho; e (iii) Inovação organizacional nas relações externas. As inovações organizacionais em práticas de negócios têm, como exemplo, a implantação de métodos para difusão do aprendizado e do conhecimento dentro da empresa, ou a primeira implantação de um sistema de gerenciamento de produção ou abastecimento, como gerenciamento dos fornecedores. No geral, compreende a implementação de métodos para a organização em rotinas e procedimentos para a condução do trabalho (OCDE, 2005).

Outras linhas de pesquisas focam nos aspectos internos da organização, que determinam sua capacidade inovadora e que podem ser alcançados pelos esforços gerenciais. Motivação, satisfação no trabalho, estímulo à criatividade, redução de conflitos entre gerências, liderança, comunicação interna, gestão de projetos de inovação, empreendedores internos, sistemas de recompensas e clima inovador são alguns aspectos de estudo que podem ser administrados. Em uma visão mais ampla, todos esses aspectos organizacionais podem ser administrados com o objetivo de criar um ambiente inovador interno, capaz de conceber novas ideias e implementá-las em bases sistemáticas. Essa capacidade é uma característica das organizações inovadoras e é o resultado da atuação sobre vários fatores internos, como os citados, que proporcionam a geração de inovações de modo sistemático (BARBIERI e SIMANTOB, 2007, p. 90).

Para que ocorra a inovação organizacional, é necessário desenvolver e planejar novos métodos organizacionais e definir o trabalho que será envolvido na sua implementação. Dentro dessa categoria também se encontram a aquisição de outros conhecimentos externos e de máquinas, equipamentos e outros bens de capital assim como as atividades de treinamento, especificamente relacionadas às inovações organizacionais. Segundo o Manual de Oslo (2005), o trabalho

relacionado ao planejamento da comunicação da inovação deve ser incluído em preparações para inovações de marketing. Independentemente da perspectiva, as inovações organizacionais visam à melhoria do desempenho de uma empresa através da redução de custos administrativos ou de transação, estimulando a satisfação e a produtividade no local de trabalho, ganhando acesso a ativos não transacionáveis, como o conhecimento externo não codificado, ou reduzindo os custos de suprimentos (OCDE, 2005).

Método

Com o propósito de construir o filtro teórico que possa respaldar a percepção do fenômeno investigado realizou-se a revisão de textos de autores seminais e também de mais atuais sobre o tema abordado, facultando o exame contextual do fenômeno sob um novo enfoque ou abordagem (LAKATOS e MARCONI, 1991).

Após a pesquisa bibliográfica, concretizou-se o estudo empírico em organizações, visando evidenciar situações específicas de inserção de pessoas com deficiência em processos organizacionais. Entendeu-se que as características do estudo exigem uma abordagem sistêmica, com base na complexidade do contexto que envolve o referido fenômeno em estudo (YIN, 2005).

Desta forma, para a compreensão destes fenômenos sociais complexos e das características descritas, a literatura científica recomenda a opção pelo estudo de caso. Trata-se da opção metodológica mais aderente quando o objetivo do estudo busca explicar as variáveis causais de determinado fenômeno, em situações muito complexas, onde não se torna possível utilizar levantamentos ou experimentos (YIN, 2005).

A coleta de dados ocorreu por meio de entrevista semiestruturada, a qual foi elaborada através de um roteiro de questões construídas com base na revisão teórica. Durante o desenvolvimento da pesquisa foram entrevistados os profissionais da área de recursos humanos, diretamente envolvidos no processo de inclusão de pessoas com deficiência, sendo eles: (i) o analista diretamente envolvido na operação e (ii) o gestor responsável pelo programa (iii) os gestores responsáveis pela rotina e atividades diárias das pessoas com deficiência.

Foram realizadas pesquisas em três organizações, o que caracteriza estudo de caso múltiplo. A identificação dessas organizações será resguardada, uma vez que não foi autorizado identificar a razão social. A escolha das empresas que foram pesquisadas foi realizada por conveniência e acesso dos pesquisadores às mesmas.

Tabela I. Entrevistado por empresa e área

Empresa	Entrevistado	Área
Alfa	1	Recursos Humanos
Alfa	2,3,4,5,6,7	Gestores
Beta	8	Recursos Humanos
Beta	9	Gestores
Gama	10	Recursos Humanos
Gama	11,12	Gestores

Fonte:Elaborado pelos autores

Na empresa Alfa realizou-se entrevista com a área de recursos humanos e complementou-se o estudo com entrevista a seis gestores (este número de gestores foi indicado pelo entrevistado de recursos humanos). As entrevistas ocorreram no ambiente da produção da empresa, com ruído acima de 80 decibéis o que impediu a qualidade da gravação. Optou-se pela modalidade de registro de diário de campo. Os pesquisadores atuaram como participantes em todo o processo, acompanhando reuniões entre os gestores e os profissionais com deficiência e realizando as entrevistas. Além destas informações, foram estudados documentos da empresa, como casos elaborados para premiações, bem como também o site institucional da mesma.

Nas empresas Beta e Gama, as entrevistas foram gravadas e transcritas, sendo que, na empresa Beta, foi entrevistada uma pessoa da área de gestão de pessoas e um gestor e na empresa. Na empresa Gama, foram entrevistados o responsável pela área de recursos humanos e dois gestores, profissionais também autorizados e indicados pela área de recursos humanos. Especificamente na empresa Beta, a análise documental foi realizada a partir dos documentos entregues aos funcionários e visitantes, quando entram na empresa.

O teor das entrevistas em profundidade foi submetido à análise de conteúdo. Roesch (1999) pondera que este método consiste em procedimentos para levantar inferências válidas a partir do texto, buscando classificar palavras, frases, ou mesmo parágrafos em categorias de conteúdo. Nesta etapa da pesquisa, utilizou-se o software NVivo, a fim de compilar, comparar e decifrar os dados da entrevista, de forma segura.

Além da análise do conteúdo, buscaram-se possíveis explicações implícitas nas entrevistas realizadas com o objetivo de estabelecer a causa e efeito e possíveis explicações para os resultados obtidos. Para isso, foi necessário retomar as anotações de campo e também a literatura constantemente.

Caracterização dos Casos Estudados

A primeira empresa estudada será denominada Alfa, é uma indústria e distribuidora global de equipamentos agrícolas, sua matriz está situada na região metropolitana de Porto Alegre, com filiais nos municípios de Ibirubá, Santa Rosa, no Rio Grande do Sul e em Mogi das Cruzes, no estado de São Paulo. Com aproximadamente 4.500 funcionários contratados, nas unidades do Brasil referidas acima, a empresa tem como missão: manter o “crescimento sustentável através do atendimento ao cliente, inovação, qualidade e comprometimento superiores”.

A empresa Beta é uma empresa de tecnologia e equipamentos destinados à movimentação e preparo de grânéis sólidos como cimento, minério, entre outros. Hoje, na unidade pesquisada a empresa possui 602 funcionários. A missão da empresa é fornecer soluções mecatrônicas de baixo impacto ambiental e valor superior percebido para movimentação segura de produtos e processamento de materiais, a partir de conjunto diferenciado de tecnologias, sistemas e colaboradores, gerando valor de forma sustentável.

A empresa Gama é uma empresa de mineração e terraplanagem, atuando na prestação de serviços, dentro dos clientes em grandes mineradoras ou em operações de terraplanagem para obras de grande porte. Com 350 colaboradores, possui unidades de trabalho em Morretes, Cezarina, João Pessoa, Candiota e Porto Alegre. Ainda está estruturando seu planejamento estratégico.

Análise e Discussão dos Resultados

A empresa Alfa possui um Programa de Inclusão de Pessoas com Deficiência, denominado I.S.C.A. – Inclusão Social Capacitação e Acessibilidade; elaborado inicialmente em forma de Projeto e consolidado, após três anos, em Programa. As primeiras tarefas realizadas ocorreram em oficinas protegidas, onde os profissionais aprenderam sobre regras empresariais, como cumprimento de horários e estabelecimento de rotina e sua função. Entende-se como oficina protegida uma unidade que tem por objetivo criar um programa de habilitação profissional para pessoas com deficiência (MTE, 2007).

Após o período de adaptação, a organização identificou a importância de incluir estes profissionais no ambiente de trabalho. Foi quando iniciou um novo momento no projeto, no qual os profissionais com deficiência intelectual foram para o ambiente fabril. Nesse período, ocorreu a estruturação do programa ISCA, não mais como um projeto isolado, mas como um programa que contemplou, além dos profissionais com deficiência intelectual, todos os outros profissionais com deficiência presentes na empresa como deficientes físicos, auditivos e visuais.

Com relação à legislação vigente, a empresa se enquadra na obrigatoriedade do percentual de 5% de inclusão de pessoas com deficiência. Em números, este percentual representa um total de 197 profissionais. No entanto, cada unidade da empresa apresentou um quadro particular com relação à inclusão. Nas unidades de Canoas e Santa Rosa, o número de pessoas com deficiência está acima do mínimo exigido pela legislação. Já a unidade de Mogi das Cruzes ainda não atendeu o número necessário em sua totalidade.

A Alfa definiu um profissional responsável em cada unidade para manter os processos e as atividades operacionais do programa ISCA. O profissional responsável pelo programa realiza o acompanhamento de todas as pessoas com deficiência, em todos os processos da empresa. Acompanha a integração de cada novo colaborador junto ao gestor responsável para certificar-se de que as atividades estão sendo bem realizadas e o profissional está sendo incluído no setor. Quando necessária alguma alteração com o profissional com deficiência ou em virtude da inclusão, o responsável pelo programa ISCA é acionado e realiza as tarefas necessárias para atender a cada caso.

A empresa Beta, segundo o entrevistado 8, declarou não possuir um programa de inclusão de pessoas com deficiência estruturado. Entretanto, relatou que já teve um programa denominado Positiva, na empresa. Nesta ocasião, foram realizadas palestras e divulgações sobre inclusão. Este programa não teve continuidade em virtude de um período de dificuldades financeiras vivenciadas pela empresa.

Mesmo assim, algumas práticas inclusivas ainda permanecem, como por exemplo, a integração dos novos colaboradores. Por ocasião da qual é divulgado que a empresa tem entre seus colaboradores pessoas com deficiência incluídas, e é aberta a possibilidade dos colaboradores indicarem pessoas com deficiência para trabalharem na Beta. No momento da coleta de dados e de acordo com a lei das cotas, a meta da empresa era atingir o número de 25 pessoas com deficiência em seus quadros. Atualmente a empresa possui 21 pessoas com deficiência trabalhando ativamente, abaixo do número exigido em lei.

Na empresa Gama, a declaração do entrevistado 10 foi de estar criando o programa de inclusão de pessoas com deficiência. O processo de inclusão está em uma etapa que a empresa apresentou para todos os colaboradores quais seriam os passos necessários para a inserção desses profissionais com deficiência, além de mostrar os benefícios decorrentes da inclusão e esclarecer sobre legislação. Com uma obrigação legal de contratar 8 profissionais com deficiência, a empresa preencheu, até o momento, 6 vagas.

Verifica-se que, em todas as empresas pesquisadas, as inclusões de pessoas com deficiência iniciaram com o objetivo de cumprir uma exigência regulatória, Lei das Cotas, nº 8.213/91. Segundo Manual de Oslo (2005), as inovações organizacionais podem ser implementadas também com esse objetivo. Se analisado por essa perspectiva, essa ação de Responsabilidade Social se enquadra no estágio de Responsabilidade Legal, segundo a pirâmide de Responsabilidade Social de Carrol (1979, *apud* MACHADO FILHO, 2006).

A empresa Alfa encontra-se em um estágio mais avançado. Quando analisadas suas ações que buscam contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos seus funcionários com deficiência, observa-se que a empresa varia entre os termos éticos e filantrópicos, conforme corroborado por Carrol (1979, *apud* MACHADO FILHO, 2006). Este avanço é demonstrado por meio da existência do programa de inclusão estruturado e ativo, de acordo com Bahia (2006) e Sasaki (2010).

A inclusão como inovação organizacional exige um novo posicionamento estratégico da empresa, principalmente em gestão de pessoas, onde a empresa agrega mais uma estratégia, que está respaldada em Responsabilidade Social. A partir deste novo posicionamento estratégico, a organização agrega novos objetivos, metas, processos e provê capacitações (OCDE, 2005; BESSANT *et al*, 2008).

As inovações organizacionais em determinados ambientes de trabalho envolvem a implementação de novos métodos sobre os aspectos de tomada de decisão, responsabilidades, divisão do trabalho e das atividades. Possibilitam também novos conceitos para estruturar as atividades da empresa, como a integração entre as diferentes atividades de negócio (OCDE, 2005).

Entre as alterações encontradas na Alfa, a primeira destacada pelo entrevistado 1 está nas metas de contratação. “Cada setor, cada supervisor, tem que ter 5% da cota”. Isto significa que cada setor ficou responsável por incluir, no seu quadro funcional, 5% de pessoas com deficiência, concomitante com o percentual estipulado por a legislação (Lei 8.213/91). Esta meta é válida tanto para as áreas administrativas, quanto operacionais.

Outra inovação ocorreu no processo de recrutamento e seleção. Quando um gestor entra em contato com o responsável pelo programa ISCA para abrir uma nova vaga, o responsável pelo programa avalia, junto com o gestor, quais serão as funções atribuídas para a pessoa com deficiência. Mesmo assim, o profissional após ser contratado, vai validar se a função está totalmente adequada para as limitações ou deficiência que ele possui. Para vagas que já existem no quadro organizacional, as pessoas com deficiência podem concorrer, desde que tenham as qualificações necessárias.

Assim como na Alfa, na Beta também foram encontradas inovações no processo de recrutamento e seleção, mais especificamente na gestão das vagas. Entretanto, a Beta optou por inverter o processo apresentado na Alfa, iniciando por entrevistas com profissionais sem possuir vagas pré-definidas. Quando encontram um profissional que se encaixa com os valores da empresa, esta tenta inclui-lo em alguma vaga que esteja aberta, mas não específica para pessoas com deficiência. Somente em casos de substituição de uma inclusão já realizada, as vagas tornam-se exclusivas para pessoas com deficiência.

O cenário diagnosticado na empresa Gama difere novamente, pois a obrigação de incluir 8 pessoas representou um aumento de quadro significativo em uma empresa com um número de aproximadamente 35 funcionários contratados na administração, em Porto Alegre. Diante deste cenário, a área de recursos humanos criou um plano de ação onde primeiro consultou cada área da empresa, analisando a demanda de trabalhos e atividades. Os setores de recursos humanos, departamento de pessoal, segurança do trabalho, manutenção, entre outros, mostraram a necessidade de ter mais um funcionário em seu quadro, além disso, se mostraram receptivos a iniciar o processo de inclusão. Dessa maneira, decorreu-se a definição das vagas iniciais para a inclusão de pessoas com deficiência.

No ponto de vista da inclusão de pessoas com deficiência, encontrou-se disparidade entre os processos de recrutamento e seleção na totalidade dos casos estudados. Essas grandes diferenças, adicionadas à falta de um procedimento estruturado para o processo de captação dos profissionais com deficiência, demonstrou a indefinição de critérios a serem utilizados como requisitos para a contratação do profissional.

Também não são encontradas, de maneira clara, por meio de manuais ou procedimentos, informações sobre a possibilidade de adaptar os requisitos dos cargos em aberto à capacidade que as pessoas com deficiência possuem para desempenhá-las, ficando subentendido apenas nas explanações dos entrevistados,

o que pode acarretar em dúvidas com relação aos limites de modificações. Estes aspectos encontram-se em desacordo com Bahia (2006) e MTE (2007) que defendem a inclusão como um processo estruturado.

Em contrapartida, observou-se um engajamento dos profissionais entrevistados para a inclusão, em sua totalidade. Cada empresa adotou seu modelo de organização para a captação de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, gerando novos métodos organizacionais de recrutamento e seleção. Esses procedimentos caracterizaram-se como uma inovação organizacional em virtude de não terem sido usados anteriormente na empresa (OCDE, 2005; BESSANT *et al*, 2008).

No que tange à necessidade de adaptações em postos de trabalho, foram encontradas diferentes adequações na organização Alfa. As primeiras foram realizadas no início do programa de inclusão, quando a empresa inseriu os profissionais com deficiências intelectuais dentro do ambiente fabril. A principal atividade que estes profissionais realizam é a contagem de peças para exportação. Para que este trabalho fosse realizado com sucesso, a empresa desenvolveu um tabuleiro de contagem, que consiste em uma bancada com os números para que eles conseguissem fazer a contagem.

Para realizar a inclusão do profissional com nanismo a empresa instalou uma plataforma com pedais, comprou luvas adaptadas aos membros superiores do profissional. Para os deficientes visuais incluídos na produção, realocou-se a posição das células que eles trabalham para melhorar a segurança, em virtude de grande circulação de empilhadeiras e tratores. Também foram adquiridos softwares leitores de tela para os totens (pedestais com computadores adaptados, ferramenta utilizada na empresa para comunicação interna), assim como para os computadores, utilizados no trabalho.

Na Beta constataram-se adaptações nos banheiros para profissionais com nanismo. Nesta mesma linha, o entrevistado 8 declarou encontrar dificuldade em realizar adaptações para a inclusão de cadeirantes, pois envolve questões financeiras e a empresa ainda não pôde arcar.

A área de recursos humanos identificou como adaptação em ferramenta de trabalho o curso de Libras, realizado por profissionais que trabalham diretamente com os deficientes auditivos. Entretanto, esta adaptação não é identificada pelo gestor entrevistado (9) que, mesmo com profissionais auditivos incluídos em sua área, declarou não ter realizado nenhum tipo de adaptação voltada para a inclusão de pessoas com deficiência.

Na empresa Gama está sendo criado o manual do colaborador, já considerando a inclusão social. O manual irá conter um tópico específico para pessoas com deficiência. Assim, a área de recursos humanos tem como objetivo criar uma política de integração dos colaboradores. Em um caso específico, o gestor (entrevistado 12) identificou, como adaptação, um alinhamento realizado com o profissional com deficiência física. Este alinhamento refere-se ao profissional realizar um intervalo e caminhar de hora em hora, por recomendações médicas.

As empresas estudadas realizaram investimentos em softwares, em técnicas e em procedimentos que impactam nas práticas organizacionais. Nestas alterações se encontram evidências concretas que caracterizam as inovações organizacionais, conforme o Manual de Oslo (2005). Evidenciaram-se fatos econômicos, pois se observou alocação de recursos e fatos técnicos, percebeu-se a necessidade de conhecimentos específicos para atender a um objetivo, neste caso, a inclusão de pessoas com deficiência (SOUZA, SOUZA e TORRES, 2010; BARBIERI e SIMANTO, 2007).

As adequações evidenciam práticas inclusivas, de acordo com os autores Sasaki (2010), Bahia (2006), Ethos (2000). Também se enquadram no conceito de Responsabilidade Social Empresarial destacado pelo Instituto Ethos (2007) como a gestão ética e transparente da empresa, com todos os públicos dentro da meta de promover o respeito à diversidade e à redução das desigualdades sociais.

Nos aspectos que tangem às atividades de sensibilização com relação à inclusão de pessoas com deficiência, os entrevistados da Alfa apontam que, na sua empresa, este processo ocorre por meio de reuniões, com o objetivo de esclarecer dúvidas e debater a inclusão. Nestas reuniões, os gestores simularam as deficiências em diferentes situações. Ainda nos setores que receberam profissionais com deficiência, seleciona-se um profissional sem deficiência para ser referência dentro da área para a pessoa com deficiência. Outros marcaram reuniões específicas com a equipe, explicando os motivos da contratação, esclarecendo as limitações do profissional que está sendo incluído.

Na empresa Beta, as sensibilizações relatadas ocorreram no início do processo de inclusão. Foram realizadas reuniões pontuais com gestores, com o objetivo de informar a importância das pessoas com deficiência dentro da empresa e conscientizá-los no que se refere às capacidades desses profissionais. Da mesma maneira, nos setores, as ações com funcionários ocorreram em casos pontuais quando surgiram problemas de relacionamento entre os colegas.

A empresa Gama relatou dois momentos de sensibilização, o primeiro momento em uma reunião trimestral que ocorreu com todos os funcionários da

matriz. Nesta reunião, a empresa solicitou aos profissionais com deficiência que falassem sobre seu caso e trouxessem suas experiências de vida. No segundo momento, a Gama realizou uma reunião com os gestores com simulações de deficiência, assim como realizado na empresa Alfa. O respondente 10 declarou que, nesse momento, a empresa encontra-se no período de curiosidade, como agir e o que fazer com as diferenças.

As sensibilizações e os treinamentos realizados para a inclusão de pessoas com deficiências mostram que as empresas buscam por processos similares, porém adaptados às dificuldades encontradas em cada caso. Todas as sensibilizações realizadas objetivam reduzir as incertezas citadas por Barbieri e Simantob (2007) e OCDE (2005) e lidar com a resistência à mudança, assim como, diminuir ao máximo o sentimento que a inclusão da pessoa com deficiência vai exigir dos seus gestores e colegas novas capacidades e habilidades. Conforme respaldado pelos autores Bessant *et al* (2008) o treinamento, evidenciado por meio das sensibilizações e reuniões realizadas nesse estudo, disponibilizou informações sobre “o porquê fazer” e “como fazer” a inclusão, favorecendo a inovação.

A inclusão de pessoas com deficiência refletiu na necessidade de novos conhecimentos nas empresas, conferindo a existência de interligação entre mudanças organizacionais e gestão do conhecimento, quando uma influencia a outra no que tange à implementação de mudanças significativas ou como fonte de informações (BESSANT *et al*, 2008; OCDE, 2005). Quando analisada a inclusão, na sua essência, constatam-se traços de aprendizagem e mudança conforme a fundamentação teórica dos autores Bessant *et al* (2008) e do Manual de Oslo (2005).

Comparando as empresas entrevistadas com as teorias de Bahia (2006) e Sasaki (2010) ainda encontram-se dificuldades em incrementar a diversidade, quando abordada sob o aspecto de promover a igualdade de oportunidades. Isto quer dizer que, deve ser-lhes garantido o direito à educação, à saúde, ao trabalho e à remuneração digna. Outra dificuldade relatada está em assegurar as condições de interação dessas pessoas com os demais funcionários e com os parceiros, clientes e fornecedores, para oferecer oportunidades de desenvolverem seus talentos e permanecerem dentro das empresas (ETHOS, 2002; BAHIA, 2006).

Percebe-se que alguns benefícios decorrentes da inclusão são comuns entre as empresas de estudo, enquanto outros são percebidos de maneira diferente entre os entrevistados. Correlacionando as percepções distintas com os níveis de inclusão implementados, percebe-se que os entrevistados das empresas em estágios iniciais de inclusão evidenciam em suas falas a presença de preconceito, mesmo

que em situações de superação do mesmo. Enquanto na empresa Alfa, que já possui um programa consolidado, o preconceito já não é percebido, tampouco citado por meio dos discursos apresentados.

Incluir profissionais com deficiência faz com que os colaboradores sejam tratados na sua individualidade, o que conseqüentemente torna a empresa mais humana e com maior espírito de equipe. Esse comportamento reflete na motivação, no aumento na produtividade e na qualidade das entregas realizadas, gerando maior visibilidade para a empresa frente a sua comunidade e tornando-a mais competitiva. As grandes organizações estão garantindo a aceitação do mercado, quando demonstram preocupação na valorização da diversidade (BESSANT e TIDD, 2009).

De fato, mostraram-se evidentes os benefícios causados pela inclusão de pessoas com deficiência de acordo com os autores Bessant et al (2008), OCDE (2005), Bahia (2006) Sasaki (2010) e Barbieri e Simantob (2007). A inclusão gera benefícios para todos, pois, como prática comportamental, tende a forçar que o ser humano trabalhe cada colega como único, com suas potencialidades e limitações. No momento em que uma empresa opta por ser ativa nessas mudanças, inicia um processo de transformação das suas práticas de gestão. Por exemplo, a elaboração e implementação de programas de diversidade demonstra um avanço quanto ao tratamento dos colaboradores o que repercute em uma mudança de atitude profissional, ocorrendo transformações na mentalidade de todas as pessoas (BAHIA, 2006; SASSAKI, 2010).

Considerações Finais

O objetivo geral deste trabalho foi analisar o processo de inclusão de pessoas com deficiência no ambiente organizacional sob a perspectiva da inovação organizacional. Com a finalidade de atender ao escopo proposto optou-se por uma abordagem qualitativa, estudo de caso múltiplo e observação participante. Com base nos resultados coletados, é possível afirmar que a inclusão de pessoas com deficiência torna-se um processo de inovação organizacional.

Quanto aos objetivos específicos, entende-se que o primeiro - estudar conceitos de Responsabilidade Social Empresarial e Inclusão de Pessoas com Deficiência e o segundo - estudar conceitos de Inovação, inovação organizacional objetivo específico, foram atendidos por meio dos estudos bibliográficos.

O objetivo específico de número 3 - analisar como a inclusão de Pessoas com deficiência, impacta na inovação organizacional, foi atendido com base na coleta

dos dados, por meio de entrevistas semiestruturadas. Constatou-se que a inclusão de pessoas com deficiência impacta diretamente nas inovações organizacionais conforme as práticas inclusivas realizadas em cada caso.

O trabalho realizado contribuiu para o meio acadêmico e profissional comprovando práticas aplicadas de forma efetiva nas empresas, relacionando-os com os benefícios percebidos conforme é dado seguimento ao processo de inclusão. Para o meio acadêmico, a pesquisa contribui evidenciando as práticas realizadas no mercado, com as teorias acadêmicas acerca do assunto examinado.

Algumas limitações da pesquisa foram evidenciadas na opção metodológica, pois não se considerou o público das pessoas com deficiência, trazendo os conceitos avaliados sob a perspectiva apenas das empresas. Outra limitação refere-se a coleta de evidências, realizada por meio de entrevistas em profundidade. A amplitude das respostas depende do conhecimento e experiência, tanto dos entrevistados como do pesquisador, com provável viés e influência na interpretação das evidências que emergiram do processo de análise. Outro fator limitante refere-se à impossibilidade de generalização analítica dos resultados obtidos, estando restrita à realidade investigada.

Neste âmbito, sugere-se a ampliação dessa pesquisa para os profissionais com deficiência, visando corroborar os resultados obtidos, bem como aprofundar o estudo na busca das causas das disparidades encontradas nos casos estudados.

Referências

BAHIA, M.S. *Responsabilidade social e diversidade nas organizações: contratando pessoas com deficiência*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

BARBIERI, J.C.; CAJAZEIRA, J.E.R. *Responsabilidade Social Empresarial e Empresa Sustentável: da teoria a prática*. São Paulo: Saraiva, 2009.

_____.; SIAMANTOB, M.A. (Orgs). *Organizações Inovadoras Sustentáveis: Uma reflexão sobre o futuro das organizações*. São Paulo: Atlas, 2007.

BESSANT, J.; TIDD, J. *Inovação e empreendedorismo*. Porto Alegre: Bookman, 2009.

_____. *et al.* *Gestão da Inovação*. 3ed. Porto Alegre: Bookmann, 2008.

GOLDSTEIN, I.S. *Responsabilidade Social: das grandes corporações ao terceiro setor*. São Paulo: Ática, 2007.

ETHOS - Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. *Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial*. São Paulo: Instituto Ethos, 2007. Disponível em < http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-34a2011_IndicadoresEthos-Sebrae_PORT.pdf > Acesso em: 17 jul. 2013

_____. *Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade*. São Paulo: Instituto Ethos, 2000. Disponível em http://ester.org.br/gallery/Cartilha_Diversidade_nas_Empresas.pdf. Acesso em: 17 jul. 2013.

_____. *O que as empresas podem fazer pela inclusão das pessoas com deficiência*. São Paulo: Instituto Ethos, 2002. Disponível em <<http://bippsp.bipp.pt/documentos/integracao/Documentos/O%20que%20as%20Empresas%20podem%20fazer%20pela%20Inclus%C3%A3o%20das%20Pessoas%20com%20Defici%C3%Aancia.pdf>>. Acesso em: 17 jul. 2013.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas, 1991.

MACHADO FILHO, C.P. *Responsabilidade Social e governança: O debate e as implicações: responsabilidade social, instituições, governança e reputação*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

MTE – Ministério do Trabalho e Emprego; SIT – *Sistema Integrado de Transferências*; DEFIT - *A inclusão de pessoas com deficiência no mercado de Trabalho*. Brasília: MTE, SIT, DEFIT, 2007.

OLIVEIRA, V.M. *Responsabilidade Social e Hospitalidade: Um estudo sobre o apoio de empresas a projectos culturais*. *Gestão Turística, Brasil*, n. 7- 03, nov. 2007. Disponível em: <http://mingaonline.uach.cl/scielo.php?pid=S0718-64282007000100003&script=sci_arttext>. Acesso em: 12. Jul 2013.

OCDE - ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. *Manual de Oslo: Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação*. Rio de Janeiro: FINEP, 2005, 3ª ed. Disponível em <<http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/4639.html>> Acesso em: 15 mar. 2012.

ROESCH, S.M. A. *Projetos de estágios e de pesquisa em Administração: Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso*. São Paulo: Atlas, 1999.

SASSAKI, R.K. *Inclusão: Construindo uma sociedade para todos*. 8a Ed. Rio de Janeiro, RJ: WVA, 2010.

SCHWARTZ, M.; CARROLL, A. *Corporate Social Responsibility: a three-domain approach*. Business Ethics Quarterly, v. 13, I.4, p. 503-530, 2003.

SOUZA, E. C. L.; SOUZA, C. C. L.; TORRES, C. V. *Cultura Práticas Sociais e Inovação: três conceitos associados*. EnANPAD, Rio de Janeiro, set. 2010

YIN, R. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Notas

- 1 Bacharela em Administração pela Universidade Feevale. E-mail: maridma@gmail.com
- 2 Bacharela em Administração de Empresas e Mestranda em Qualidade Ambiental, ambos pela Universidade Feevale. E-mail: vanessat@feevale.br
- 3 Doutor em Administração pela UFRGS, professor e pesquisador do Programa do Pós Graduação em Qualidade Ambiental e graduação em Administração de Empresas da Universidade Feevale. E-mail: dusan@feevale.br

Artigo recebido em junho de 2014, aprovado para publicação em agosto de 2014.

