

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL ORIENTADA PARA A DIVERSIDADE LABORAL A PARTIR DE UMA PERSPECTIVA DA TEORIA DA ECOLOGIA DAS POPULAÇÕES

Marcelo Matos
matos@mateticalab.com
Universidade Estadual de Campinas

Resumo

Esta pesquisa consistiu em analisar a aprendizagem organizacional orientada para a diversidade no trabalho a partir de uma perspectiva da teoria da ecologia das populações. É do tipo qualitativa, a nível descritivo, com uma revisão documental. Os resultados mostram que essa teoria permite gerar uma estrutura evolutiva de acordo com as forças inerciais para adaptar a organização a um ambiente de diversidade e inclusão, concluindo que as organizações dependem do ambiente externo para determinar as características de seu desenvolvimento, reprodução e sobrevivência.

Palavras-chave: aprendizagem organizacional, diversidade no trabalho, inclusão no trabalho, teoria da ecologia das populações.

1. INTRODUÇÃO

Ao longo da história, observa-se que a discriminação e a marginalização estiveram presentes no setor laboral; isto estabelece limites para as pessoas que pertencem a algum segmento da diversidade laboral.

De acordo com a Organização Mundial da Saúde, na Convenção sobre os direitos das pessoas com deficiência, estima-se que mais de 15% da população mundial tenha algum tipo de deficiência (Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional [USAID], 2019).

Essas pessoas vivem em condições de pobreza e têm menor participação na economia, por isso as normas internacionais envolvem mudanças sociais e exigem oportunidades em matéria de educação, emprego e cultura (Organização Mundial da Saúde, [OMS], 2011).

Atualmente, o conceito de diversidade no trabalho influencia as novas práticas de gestão de recursos humanos em organizações com responsabilidade social, com o objetivo de criar um ambiente organizacional que permita a convivência em um espaço seguro e inclusivo, baseado no respeito entre seus colaboradores, bem como ferramentas e políticas institucionais que impulsionem o desenvolvimento das capacidades criativas,

físicas e intelectuais, sem discriminação de gênero, idade, religião, cultura ou deficiência de qualquer natureza. Na revisão da literatura, observa-se que o mercado de trabalho oferece oportunidades limitadas de natureza inclusiva, pelo que existem lacunas que se transformam em restrições à igualdade de oportunidades de trabalho (Zárate-Rueda et al., 2021). No contexto hondurenho, o Decreto 160-2005 estabelece a abertura de empregos nos setores privado e público para pessoas com capacidades especiais e, no entanto, há descumprimento por parte do Estado, com orçamentos insuficientes para atender a uma população com deficiência que enfrenta, na incursão no mercado de trabalho, barreiras arquitetônicas, falta de capacitação, escassez de oportunidades e indiferença do Estado (Montoya, 2017).

A inserção no mercado de trabalho e a igualdade de oportunidades de emprego melhoram a qualidade de vida, pelo que é de vital importância a existência de programas de formação profissional orientados para a diversidade de empregos, a fim de alcançar a adaptação e aumentar a produtividade das empresas privadas ou estatais (Palomino & Martínez, 2017). Nessa mesma linha, existem países que estabelecem programas de formação profissional para pessoas com deficiência, com o objetivo de adaptá-las ao ambiente de trabalho (Rosselló Ramon & Verger Gelabert, 2008).

Segundo Peressotti (2017), a formação acadêmica do segmento da diversidade laboral poderia ser alcançada em um processo de formação especial de um ano, um sétimo ano do ensino médio, e com programas de treinamento de três anos. Na Argentina, por exemplo, esses workshops são protegidos por lei e têm como objetivo desenvolver as competências necessárias para o ambiente de trabalho, de modo que diversos workshops desenvolvem atividades comerciais, de serviços e de produção, com o objetivo de replicar situações semelhantes a uma organização real (Peressotti, 2017).

A importância da aprendizagem, de uma perspectiva institucional e da aquisição conjunta de conhecimento por um grupo de colaboradores, permite o desenvolvimento de novos conhecimentos e a aquisição de capacidades. Esse processo, definido como aprendizagem organizacional, impulsiona a otimização das operações da empresa, fortalecido por uma cultura organizacional e pela escolha de um modelo que permita a aquisição coletiva (del Río Cortina & Santisteban Roja, 2011).

A adaptação da aprendizagem organizacional à diversidade laboral pode ajudar a gerar uma estratégia competitiva na empresa para estabelecer um modelo adequado que permita gerar processos ótimos a partir de uma dimensão do aprendizado (Pérez Medina *et al.*, 2020).

O modelo da ecologia populacional de Hannan & Freeman (1977) propõe uma

mudança ou transformação da organização com a combinação de recursos e coerção que permitam a adaptação ao ambiente definido por um nicho (Hall, 1990).

Para conhecer o panorama a partir da teoria da ecologia das populações, que permite explicar e compreender o fenômeno em estudo, é necessário realizar uma pesquisa bibliográfica. Em relação ao acima mencionado, o presente artigo tem como objetivo analisar a aprendizagem organizacional a partir de uma perspectiva da teoria da ecologia das populações, com foco na diversidade no trabalho, a fim de estabelecer bases bibliográficas que permitam realizar.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Aprendizagem Organizacional

Muitas são as ferramentas que têm sido propostas para a gestão de uma empresa, onde a Teoria das Restrições ganhou grande impulso e aceitação (López & Joa, 2018).

Ao analisar a produção científica, observa-se que a Teoria das Restrições é uma metodologia desenvolvida pelo físico israelense Eliyahu Goldratt, introduzida em 1984 no livro *The Goal* e apresentou uma solução para satisfazer uma demanda com restrições de recursos. Ela foi utilizada em empresas com extrema urgência, mas sem resultados satisfatórios, e as pesquisas continuaram com abordagens tradicionais (Simsit *et al.*, 2014).

O livro *The Goal* foi escrito por Zeynep Tugce *et al.* (2014) com o objetivo principal de educar os funcionários das fábricas e melhorar a eficiência, mas acabou se tornando um romance de negócios de grande sucesso de vendas que descreve uma série de heurísticas e técnicas que se tornaram a base da TOC (conforme citado em Watson *et al.*, 2007).

Ao revisar a literatura em 1985, Goldratt fundou o Instituto Avraham e Goldratt com o objetivo de pesquisar a Teoria das Restrições e incentivar sua execução em nível global. Durante esse tempo, Goldratt se dedicou a aprimorar a Teoria das Restrições, que é uma estrutura de sistemas para ajudar a determinar: O que mudar? E como provocar a mudança? (Watson *et al.*, 2007). Determinar o que mudar é procurar restrições; para determinar o que deve ser mudado, é definir como explorar as restrições e subordinar outras operações; para determinar como causar a mudança é o passo seguinte. (William, 1997).

Com relação à Instituição da Teoria das Restrições, essa teoria é aplicada na gestão de metodologia e campos de estudo, enquanto no início era uma técnica de

elaboração. Após quase três décadas, a TOC representa uma das maiores estratégias para as organizações (Zeynep *et al.*, 2014).

Atualmente, as organizações modernas navegam em mercados complexos e flutuantes, o conhecimento desempenha um papel vital para a adaptação e o desenvolvimento institucional e representa o ativo mais importante para a eficiência de cada processo na organização (Angulo Rincón, 2017). A aprendizagem organizacional é um pilar para a administração do conhecimento, a sua vez, a administração do conhecimento representa um fundamento para suscitar capacidades intelectuais, organizativas e de produção científica (Conde Cardona, *et al.*, 2010).

Nesse contexto, vários autores concordam que a aprendizagem organizacional é um processo de melhoria do desempenho de uma organização por meio do desenvolvimento de novos conhecimentos e habilidades (Castañeda Zapata & Pérez-Acosta, 2005; Drucker, 1999; Kellner, 2000; Muñoz-Seca & Riverola, 2003; Senge, 1992). Da mesma forma, “aprender é aumentar a capacidade por meio da experiência adquirida seguindo uma determinada disciplina, gera conhecimento duradouro, aumenta a capacidade de ação eficiente de quem aprende” (Senge, 1999, p. 13, *apud* González Millán *et al.*, 2015).

2.2. Diversidade no Trabalho

De acordo com Lara-García *et al.*, (2021), a diversidade é transmitida aos grupos, pois é uma característica que não pode ser separada dos indivíduos. Para Forrester & Vigier, (2017), a diversidade é transmitida aos grupos, pois é uma característica que não pode ser separada dos indivíduos. Para Forrester & Vigier (2017), a diversidade implica um desafio para desenvolver estratégias de inclusão para as necessidades de diferentes grupos que pertencem ao ambiente de trabalho. Nesse sentido, com uma sociedade diversificada, as empresas precisam de formas modernas de emprego adequadas a essa diversidade (Forrester & Vigier, 2017).

Por outro lado, Pursell (2022) indica que a diversidade no trabalho é um conceito que influencia a gestão de uma empresa que se preocupa em atrair para sua equipe talentos de diferentes contextos e origens, independentemente de sua orientação sexual, identidade de gênero, idade, práticas religiosas ou culturais, ou deficiências físicas que não afetem suas capacidades criativas ou intelectuais. Da mesma forma, a diversidade no trabalho não garante a inclusão dentro da empresa, por isso é necessário criar espaços para que os membros possam participar das atividades e, ao mesmo tempo, desenvolver suas habilidades (Pursell, 2022).

Por outro lado, Vilariño (2019) afirma que as organizações que não dispõem de uma equipe diversificada estão perdendo uma série de vantagens em relação àquelas que a possuem, pois, a diversidade e a inclusão geram produtividade (Vilariño, 2019).

2.3. Teoria da ecologia das populações

A Teoria da Ecologia das Populações foi desenvolvida por (Hannan & Freeman, 1977), como uma proposta diferente daquela proposta pela Teoria das Contingências (Lawrence Paul R & Lorsch Jay W, 1987). Segundo Hall (1990), esta teoria considera importante o ambiente da organização como um critério indispensável para a sua continuidade e sobrevivência (Hall, 1990). A Teoria da Ecologia das Populações, examinada à luz das teorias adaptacionistas, ajuda a resumir os postulados de a teoria (Garcilazo, 2011).

Nos pontos a seguir, são apresentados, de forma resumida, os postulados da Teoria da Ecologia das Populações aplicada às organizações:

Atualmente, as organizações enfrentam forças inerciais que exercem pressão a partir de uma abordagem individual, o que, por sua vez, se torna um obstáculo para as mudanças internas de suas estruturas que lhes permitiriam enfrentar, com maior sucesso, as mudanças que o ambiente externo exige (Hannan & Freeman, 1984). A inércia estrutural tem um papel preponderante no que se refere à capacidade de sintetizar o obstáculo, para gerar uma previsão acertada do ambiente em mudança, e a deficiência da organização para a investigação e o processamento de dados (Hannan & Freeman, 1977).

As condições sociais atuais são outra causa de obstáculo para a inércia estrutural no início das organizações; é claro que essas causas moldam as organizações e, então, essas estruturas as impedem de fazer as mudanças exigidas pelo ambiente (Stinchcombe, 1965).

Quando esse tipo de fenômeno mencionado acima ocorre, gera-se um tipo de dependência histórica em relação a uma estrutura rígida (David, 2000). Portanto, o conceito de centralidade focado no tema da inércia em uma estrutura não pode explicar as diversas formas de uma organização em efeito ao impacto da seleção do ambiente (Hannan & Freeman, 1989).

Entende-se, a partir dessa postura, que todas as organizações apresentam uma base de elementos internos e periféricos, por exemplo, já possuem um protocolo de como funcionam os diferentes processos e tarefas que são realizados dentro delas, incluindo desde a aquisição de matérias-primas/insumos e a saída de produtos e serviços

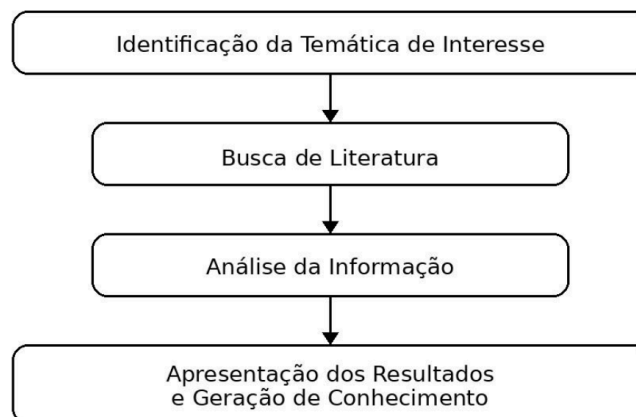
acabados até, por último, os mecanismos e estratégias para lidar com o impacto das variações inevitáveis do ambiente (Thompson, 1967).

De acordo com Pugh & Hickson (2007), a hierarquia das forças inerciais é regida pelos núcleos técnicos e elementos periféricos (Pugh & Hickson, 2007). Outros autores afirmam que as organizações podem realizar ações para alcançar a estabilidade e, portanto, buscar a inovação, dividindo esses dois elementos com uma cota respectiva para gerar uma pressão inercial (Chen & Katila, 2008). O ambiente é concebido como algo que impõe ou determina as regras de comportamento aos indivíduos e, por meio deles, às organizações. O ambiente é difícil ou quase impossível.

3. METODOLOGIA

A presente investigação tem um enfoque qualitativo de tipo documental, que, segundo Bernal (2010), “é aquele que analisa a informação escrita sobre o tema objeto de estudo” (p. 120). Nesse sentido, a informação foi rigorosamente revisada para gerar um marco referencial sobre esta investigação do tema em questão e desenvolver o modelo explicativo deste estudo (p. 120). Na figura 1, podem-se observar as fases do processo metodológico desenvolvido como parte de esta pesquisa.

Figura 1. Fases do processo metodológico de revisão documental



Fonte: Elaborado pelo autor.

Na primeira fase, foram identificados como temas de interesse a qualidade de vida no trabalho, a cultura organizacional, as teorias organizacionais e a teoria de a ecologia de as populações.

Na segunda fase, foi realizada uma pesquisa bibliográfica focada no tema de interesse, com bases de dados científicas, e foram consideradas como palavras-chave:

qualidade de vida no trabalho, cultura organizacional, teorias organizacionais e teoria da ecologia das populações. Este artigo apresenta os resultados de uma pesquisa baseada em uma amostra de 60 fontes de informação sobre o tema aprendizagem organizacional orientada para a diversidade no trabalho a partir de uma perspectiva da teoria da ecologia das populações. Foram revisados 42 artigos, 4 teses, 9 livros, 3 documentos/relatórios e 2 sites, seguindo critérios de relevância, atualidade, qualidade metodológica e diversidade de fontes.

Na terceira fase, foi realizada a análise das informações com a revisão detalhada de a informação obtida.

Na última e quarta fase, foram identificadas as principais conclusões, que são apresentadas neste estudo para gerar um modelo explicativo que permita uma compreensão do tema. Por fim, são desenvolvidas as conclusões obtidas a partir desta investigação.

4. RESULTADOS

4.1. Pesquisas relevantes sobre a aprendizagem organizacional

No século XXI, a aprendizagem organizacional tem desempenhado um papel importante para as organizações em resposta às constantes mudanças do mercado no ambiente. Foram identificadas pesquisas relacionadas à aprendizagem cognitiva, aplicadas em processos de desenvolvimento para a aprendizagem organizacional (Carpenter, 2021).

Da mesma forma, também se destacam pesquisas focadas no estudo da liderança transformacional e da ambidestria como o papel mediador da aprendizagem organizacional de a cadeia de suprimentos e o papel moderador da incerteza (Ojha, Acharya, & Cooper, 2018).

Por outro lado, foram desenvolvidas pesquisas que abordam o impacto mútuo da estratégia global e da aprendizagem organizacional com temas atuais e direções futuras (Hotho, Lyles, & Easterby-Smith, 2015). Existem também outras pesquisas focadas no estudo da aprendizagem e no ciclo de vida organizacional (Tam & Gray, 2016).

Por fim, existem pesquisas desenvolvidas por Yeniaras, Di Benedetto, Kaya e Dayan (2021) que fazem referência ao estudo da governança relacional, desaprendizagem e aprendizagem organizacional com implicações para o desempenho. Nesse sentido, pode-se afirmar que a aprendizagem organizacional tem grande importância no ambiente das organizações, permitindo assim a sustentabilidade das

mesmas.

4.2. Pesquisas de relevância sobre diversidade no trabalho

A diversidade pode ser entendida como a riqueza gerada pela pluralidade, variedade e diferenças existentes entre todos os seres humanos, e constitui um tema importante para os estudos organizacionais e parte substancial do desenvolvimento humano; além disso, constitui um aspecto de grande importância para enriquecer a ação organizacional, sobretudo se considerarmos que as diferenças individuais alimentam e desenvolvem a ação coletiva em função de projetos comuns (Rangel et al., 2022). A gestão da diversidade implica aproveitar ao máximo o potencial dos grupos diversos em termos de gênero, idade, etnia, nacionalidade, entre outros; onde cada pessoa é valorizada independentemente de suas características e local de (Heredia, 2004). Para Barberá Heredia (2004), uma força de trabalho diversificada permite que uma organização melhore a qualidade dos produtos e serviços, uma vez que as características e os interesses dos seus clientes, também diversificados, são melhor captados. Por outro lado, uma imagem ótima de uma organização empresarial confere-lhe valor, uma vez que a cultura organizacional e as políticas orientadas para a igualdade de oportunidades representam uma vantagem de marketing e projeção para a sociedade. A gestão da diversidade é decisiva e tem impacto na cultura das organizações, no que diz respeito à inovação e criatividade voltadas para a obtenção de eficiência e qualidade total (Heredia, 2004). De acordo com Martínez Asprilla & Ordóñez (2019), “O direito à igualdade permite que as comunidades diversas, consideradas minorias, tenham o mesmo nível de vida e os mesmos direitos que os grupos majoritários, o que só é possível através da igualdade jurídica”. O critério da diversidade implica um equilíbrio entre justiça e igualdade, por um lado, e a valorização da variabilidade individual e intergrupal, por outro, representando os dois pilares conceituais em que se baseia o desenvolvimento da estratégia de diversidade. Assim, o princípio da diversidade pode ser aplicado ao mundo do trabalho e considera-se que não existe uma única forma de trabalhar, mas muitas formas, e que esta pluralidade laboral pode ser vantajosa para a organização, uma vez que favorece a inovação e a complementaridade de perspectivas (Heredia, 2004).

A deficiência é um problema multidimensional (social e organizacional), pois, de acordo com pesquisas, as pessoas com deficiência têm maior probabilidade de permanecer ou cair na pobreza e sofrer discriminação no setor laboral, resultando em um problema de magnitude transcendental para a sociedade e para alcançar um

desenvolvimento ideal (Rangel et al., 2022).

Alguns dos principais obstáculos enfrentados pelas pessoas em situação de deficiência são: o baixo nível educacional, que não permite a inclusão; a educação não mantém processos de formação nem infraestruturas inclusivas; a exclusão de gênero; preconceitos sobre suas limitações, que geram desprezo; e imaginários sociais e organizacionais negativos sobre sua capacidade cognitiva e motora, que suscitam discriminação ativa e desmotivação na população para optar por empregos (Rangel et al., 2022).

De acordo com Porret Gelabert (2010), podem ser identificados diferentes tipos de discriminação com base na diversidade de raça ou etnia, nacionalidade, língua, idade, filiação ou atividade sindical, deficiência física, sensorial ou psíquica (deficiência, invalidez ou incapacidade), orientação sexual, gênero, peso, especialmente obesidade, religião ou ideologia, estrato social, tipo de contrato de trabalho e liberdade de expressão (Gelabert, 2010).

Com base no exposto, a exclusão pode ser entendida como a rejeição gerada por organizações ou seus membros em relação a uma pessoa ou grupo, em consequência de sua origem étnica, gênero, religião, preferências sexuais, cultura ou condição física. Na mesma linha de pensamento, a exclusão no ambiente de trabalho limita o acesso a áreas como serviços de colocação, promoção profissional, segurança no emprego, negociação coletiva e equidade na remuneração; segurança social, serviços, segurança e saúde no trabalho, horários de trabalho justos, períodos de descanso, férias e benefícios sociais, entre outros (Rangel et al., 2022).

No mundo do trabalho ainda não existe equidade na gestão de pessoal com características diferentes; portanto, considera-se importante abordar este tema no âmbito dos estudos organizacionais para poder articular as formas de compreender, decidir e agir nas organizações com os princípios para evitar a discriminação e conseguir integrar o talento humano com deficiência, com o qual se valorizam como indivíduos e se responde ao quadro dos direitos humanos. Nesse sentido, o comportamento e o isolamento gerados são determinados por fatores como a estrutura, as estratégias, a cultura, o clima organizacional, o tipo de liderança e as políticas de gestão humana (Rangel et al., 2022).

A gestão da diversidade pode ser definida como aquela estratégia corporativa que conduz à integração de todas as sensibilidades, tendências e características humana que compõem a organização, promovendo a harmonização dos diversos grupos com o objetivo de alcançar os objetivos empresariais. Algumas vantagens são: o

fortalecimento dos valores culturais dentro da organização, a melhoria da reputação da empresa e o benefício da imagem social da organização, possibilitando uma maior capacidade de atrair e reter pessoas talentosas, o aumento da motivação e da eficácia do pessoal, o que se traduz em produtividade, qualidade e clima de trabalho positivo, e reduz significativamente o absentismo, a rotatividade e os conflitos, e o aumento da inovação e criatividade entre os funcionários (Gelabert, 2010).

4.3. Pesquisas atuais sobre a teoria da ecologia populacional

Atualmente, a teoria da ecologia populacional tem um reconhecimento relevante, uma vez que possui fundamentos teóricos e ontológicos amplamente aceitos pela academia e pela ciência que estuda as organizações; seus principais precursores, Hannan & Freeman (1977), concentraram seus primeiros estudos nas populações como objetos de análise; depois, em 1984, seu objetivo foi estudar também as empresas, destacando que o ambiente é o fator mais determinante e influente na subsistência ou extinção das empresas. eles postulam que é o ambiente ou o entorno que, de forma autônoma, seleciona as características das empresas que terão sucesso e elimina as mais fracas (Montiel-Méndez & Soto-Maciel, 2020).

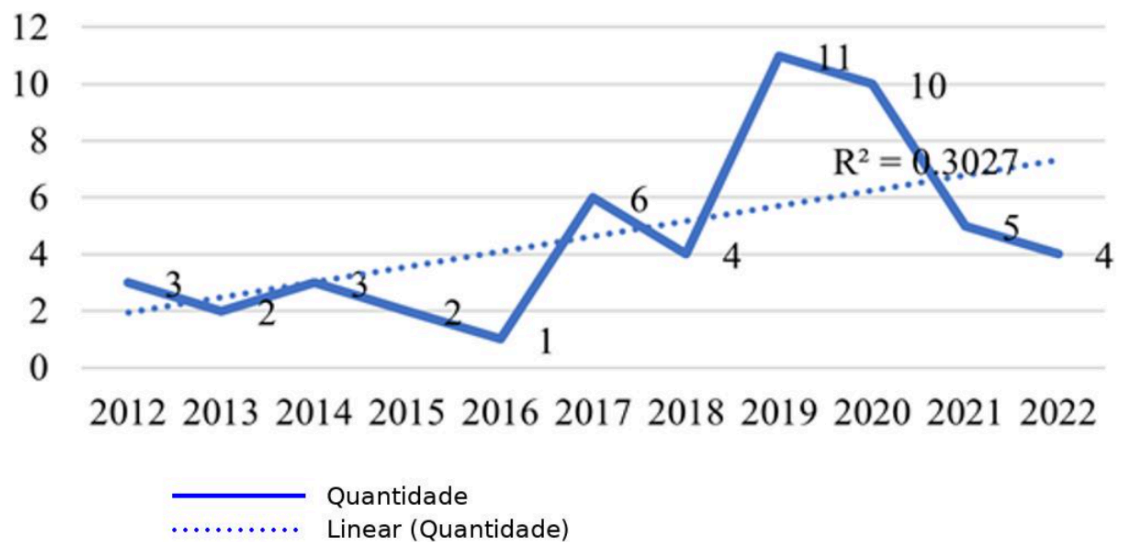
Dessa forma, faz-se um paralelo com as populações animais, afirmando que as organizações são semelhantes a essas populações, onde o ambiente é um lugar onde elas coexistem e lutam para sobreviver e onde apenas as mais fortes e aquelas que conseguem se adaptar às mudanças do ambiente sobrevivem, enquanto as que não o fazem se extinguem, ou seja, desaparecem, uma vez que as organizações competem entre si pelos recursos que, segundo essa teoria, são limitados e que as organizações devem

competir por eles com seus pares. Assim, as organizações são compostas por um conjunto particular e características comuns que são regidas por limites estabelecidos pelo ambiente para gerar rentabilidade (De Antoni, 2018).

Nesse sentido, a aprendizagem organizacional é, sem dúvida, um elemento fundamental para as organizações, pois promove e gera novas ideias, a identificação de novas oportunidades de mercado e, conseqüentemente, o desenvolvimento de inovações. As organizações que fortalecem essa prática têm grandes chances de sobreviver nos mercados atuais. por outro lado, na literatura revisada, verificou-se que as práticas que favorecem a aprendizagem organizacional são: cultura, formação, clareza estratégica e apoio organizacional (Duque & Ruiz, 2018). A figura 2 mostra o comportamento da produção científica nos últimos anos, relacionada com a

aprendizagem organizacional

Figura 2. Produção científica em anos, relacionada com a aprendizagem organizacional



Fonte: Obtido a partir da base de dados Scopus (2022)

A produção científica anual sobre a teoria ecológica das populações e da inclusão laboral ainda é baixa, embora seja um tema de extrema importância na sociedade atual. Observa-se na figura que, na América Latina, nos últimos dois anos, não houve produção científica a respeito, o que denota uma dívida da academia e da ciência com este tema tão importante.

4.4. Relação entre a aprendizagem laboral e uma abordagem à diversidade no contexto internacional e nacional

O processo de planejamento para a construção de oficinas de formação profissional para um contexto de inclusão aborda as dimensões para realizar uma análise das capacidades e limites com uma perspectiva interacionista, a introspecção das capacidades da diversidade populacional entre elas; a inteligência que permite o diagnóstico da capacidade de resolução de problemas, pensamento abstrato, estrutura cognitiva, as rotinas de trabalho permitem a adaptação às jornadas de trabalho e minimizam a dependência, outras capacidades como antecipação de possíveis imprevistos, compreensão da ambivalência, aprendizagem de tarefas complexas e reflexões práticas permitem a aprendizagem profissional e a geração de comportamentos adaptativos ao contexto profissional (Peressotti, 2017).

Os workshops teóricos orientados para a incursão no trabalho permitem gerar

habilidades sociais, autonomia, participação e papéis de trabalho, autoaceitação, bem como a identificação dos fatores etiológicos que impulsionam o desempenho, a motivação no trabalho e a avaliação das dimensões contextuais, tais como: microssistemas, mesossistemas, macrossistemas.

O processo de ensino e aprendizagem construtivista permite a consolidação das diferentes experiências e a interação com indivíduos, pois uma maior experiência facilita a aquisição de novas habilidades psicológicas (Vygotsky & Martínez, 2004). A aprendizagem profissional pode ser impulsionada pelo ambiente e pelas relações de trabalho com uma abordagem inclusiva que permite otimizar a fluidez da aceitação da diversidade. Os protagonistas da diversidade profissional pretendem obter autonomia com a formação que gera a aprendizagem e desenvolver habilidades lógicas, cognitivas e interpessoais para alcançar melhor a inclusão profissional.

A nível internacional, as organizações têm trabalhado arduamente para melhorar a participação das pessoas, independentemente da sua classe social, género, cultura, etc. Entre os desafios da Espanha em matéria de emprego, o país considera como prioritárias as ações para facilitar a integração no mercado de trabalho das pessoas desfavorecidas (incluindo as de etnia cigana, os imigrantes e as pessoas com deficiência) (Comissão Europeia, 2018; Ramón & Gelabert, 2008).

Além disso, de acordo com a Organização Internacional do Trabalho (2014, OIT), desenvolver o princípio da igualdade de oportunidades e de tratamento implica, no caso estudado, adaptar o ambiente e tomar medidas especiais por meio de ações positivas para evitar a discriminação.

A inclusão de pessoas com deficiência pode se tornar uma vantagem competitiva sustentável. (Aguado Hernández & Marín Traura, 2020). De acordo com Cox & Blake, (1991) e outros autores, como Castillo & Suso (2012), concordam que as empresas que aplicam políticas de respeito pela pluralidade podem gerar benefícios como:

- Redução de custos por menores níveis de rotatividade e absentéismo.
- Melhoria qualitativa e/ou quantitativa na atração e retenção de talentos.
- Equipes plurais que enfrentam com maiores vantagens na resolução de problemas.
- Aumento da criatividade e da inovação, potencialização da mudança cultural e fomento do intercâmbio de conhecimento.
- Melhoria do ambiente de trabalho.
- Organizações que favorecem a flexibilidade interna.
- Reforço da imagem da marca e da reputação corporativa.

- Aumento da produtividade,
- eficiência e eficácia empresarial.
- Aumento das oportunidades de mercado e acesso a novos mercados.
- Melhorias em as respostas dos clientes e na sua fidelização.
- Redução dos custos legais.

Como indicam Capers, Johnson, Berlacher e Douglas (2021), os Estados Unidos da América encontram-se numa encruzilhada crítica no que diz respeito às relações raciais. Além disso, segundo os autores, a medicina e a cardiologia podem dar atenção ao apelo mundial para dismantelar o racismo estrutural em todos os aspectos da vida americana, diversificando as suas fileiras e eliminando as disparidades raciais na prestação de cuidados de saúde.

Por outro lado, os resultados da pesquisa de Capers, Johnson, Berlacher e Douglas (2021) indicam que aumentar o número de afro-americanos, hispânicos, índios americanos e outros grupos sub-representados na medicina e na cardiologia melhorará a competência cultural dos médicos da raça majoritária, melhorará a atenção recebida pelos pacientes de minorias, em parte devido a uma melhor comunicação e confiança, assegurará também que as comunidades carentes e desfavorecidas tenham um fornecimento constante de médicos dedicados aos seus cuidados, melhorando assim a inclusão e o impacto da investigação médica, o que resulta em melhores cuidados para todos os pacientes.

Em países industrializados e economicamente avançados, muitos desses grupos também recebem alguma medida de proteção contra a discriminação por meio das leis locais. Essa proteção é uma das razões pelas quais a diversidade no local de trabalho tende a ser frequentemente equiparada à regulamentação antidiscriminação e às políticas de igualdade no emprego.

Nos estudos sobre inclusão da diversidade, é importante observar que é provável que certos tipos de diferenças entre aspectos da diversidade (língua, raça, peso, sexo, etc.) tenham maior relevância em alguns lugares em determinados momentos do que em momentos e locais diferentes. Em alguns países escandinavos, por exemplo, as leis progressistas que acomodam as mulheres nas organizações tornaram as diferenças de gênero menos preocupantes do que nos Estados Unidos, onde as mulheres trabalhadoras estão em enorme desvantagem devido aos escassos benefícios de maternidade proporcionados pelo Estado (Prasad, Pringle e Konrad, 2006).

De acordo com Prasad, et al., (2006), a diversidade é um fenómeno tanto cultural quanto geográfico e as organizações devem entendê-la como tal. De acordo com os

autores, tanto no Canadá quanto nos Estados Unidos, por exemplo, as diferenças linguísticas são frequentemente responsáveis por atitudes prejudiciais e ações discriminatórias contra francófonos e hispânicos, independentemente de seu gênero e raça, e as vezes agravam.

De acordo com Nishii & Özbilgin (2007), a primeira e talvez a razão mais óbvia pela qual algumas das iniciativas de diversidade global fracassam é porque as empresas tentam exportar diretamente seus programas de diversidade nacionais dos Estados Unidos para o exterior.

De acordo com os autores, elas não reconheceram que o conceito americano de igualdade de tratamento e oportunidades por motivos de raça, cor, sexo, idade, origem nacional, gravidez e deficiência não se traduz facilmente em outras culturas. Por exemplo, a mistura racial é bastante homogênea, como no Japão, ou as divisões de gênero são claras e rígidas, como na Arábia Saudita (Nishii & Özbilgin, 2007).

No contexto nacional, em Honduras existem poucas instituições voltadas para a aprendizagem organizacional em relação à diversidade que permitam a inclusão no trabalho, de acordo com dados do Instituto Nacional de Estatística (INE) em 2015, no início da segunda década do século XXI, 40,4% da população com deficiência pertencia à faixa etária de 20 a 64 anos, com os tipos de deficiência baseados na função corporal; deficiência psíquica, deficiência sensorial, deficiência física ou motora, a deficiência intelectual representa 48,9% da mesma população e 41,8% de distúrbios de linguagem, sendo o gênero predominante o masculino, com 51% para o ano de 2015, oscilando em 43% dessa população analfabeta (Díaz Leiva, 2016). Na tabela 1, observam-se alguns centros que ministram workshops de formação profissional para a inclusão laboral em Honduras.

Tabela 1. Centros de formação profissional e de qualificação para o mercado de trabalho voltados para a inclusão em Honduras

Centro	Descrição
UNCIH (União Nacional de Cegos)	Característica do centro: organização sem

CECAES (Centro de Capacitações Especiais)

fins lucrativos, dirigida por pessoas com deficiência visual, com políticas para promover melhores condições de vida.

Objetivo: alcançar uma verdadeira inclusão.

Atividades: inserção laboral e criação de programas de trabalho.

Requisitos para ingresso: agendamento prévio, apresentação de documentação regular.

Alcance: San Pedro Sula, Catacamas, Danlí, Tegucigalpa, Comayagua, La Ceiba, Copán, Máricala, Intibucá, El Progreso.

CADERH (Centro Assessor para o Desenvolvimento de Recursos Humanos)

Característica do centro: formação técnica e acadêmica em oficinas vocacionais e capacitação.

Objetivo: alcançar uma verdadeira inclusão.

Atividades: oficinas vocacionais, capacitação em programas de confeitaria e corte.

Requisitos para ingresso: jovens entre 14 e 21 anos, agendamento prévio.

Alcance: Tegucigalpa, Colonia Quezada.

CIAR Honduras (Coordenadoria de Instituições e Associações de Reabilitação de Honduras)

Característica do centro: formação técnica e acadêmica em oficinas vocacionais e capacitação para aquisição de habilidades e certificação profissional.

Objetivo: criar centros de formação técnica profissional para jovens de baixa renda.

Atividades: oficinas laborais, cursos online (gestão de vendas e inventários), panificação e confeitaria.

Requisitos para ingresso: idade entre 14 e 29 anos, inscrição online, comprovante educacional, documento de identidade, possuir computador ou smartphone.

Alcance: Tegucigalpa e San Pedro Sula.

Característica do centro: rede que reúne organizações do país que oferecem programas de saúde, reabilitação, educação, empregabilidade e inserção laboral, além de apoio na criação de programas de trabalho.

Objetivo: promover o acesso a direitos fundamentais para pessoas com deficiência.

Atividades: oficinas de inserção laboral.

Requisitos para ingresso: pessoas com deficiência.

Alcance: Tegucigalpa.

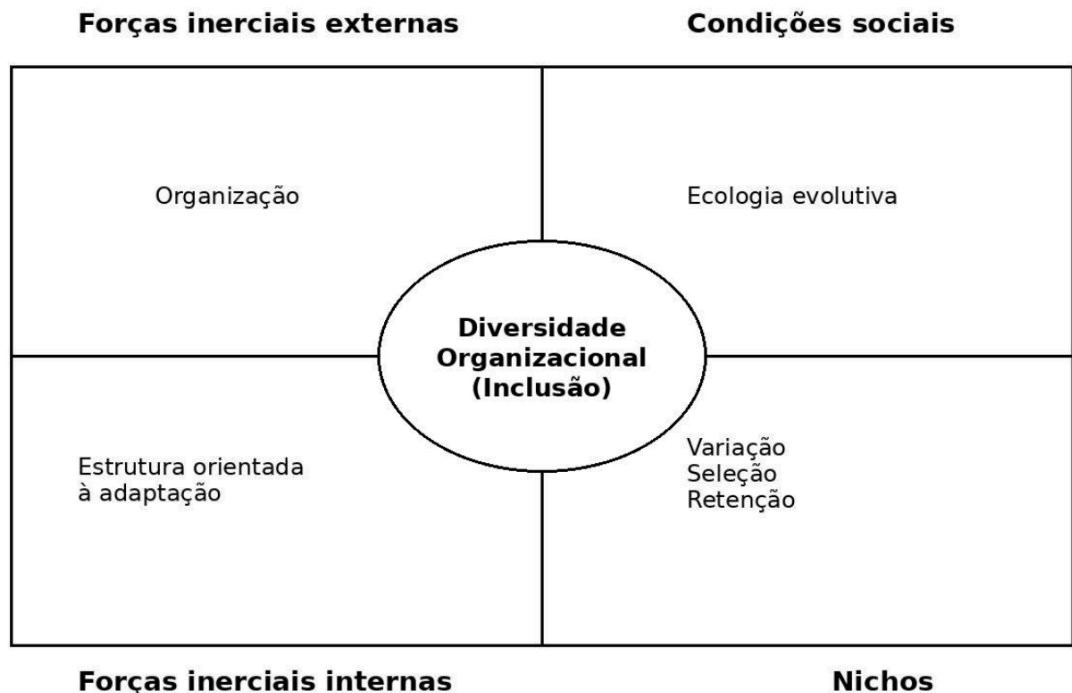
Fonte: Elaborado pelo autor.

4.5. Modelo explicativo da abordagem de organização orientada para a

diversidade laboral

Como resultado da conjuntura da teoria da ecologia das populações e descobertas anteriores, onde a postulação é o ambiente, que determina a forma de organização e, portanto, a sobrevivência ou extinção das organizações, consequentemente, ao mesmo tempo, com o objetivo de compreender a aprendizagem organizacional orientada para a diversidade laboral e inclusão, desenvolve-se o seguinte modelo, conforme mostrado na figura 3, para analisar os diferentes fatores dessa teoria em uma organização e sua mudança de estrutura orientada para a adaptação. É importante destacar que, nessa teoria, as organizações que não possuem mecanismos de flexibilidade não serão capazes de se adaptar às mudanças que o ambiente atual exige.

Figura 3. Modelo explicativo de enfoque da organização orientada para a diversidade laboral



Fonte: Elaborado pelo autor.

Esta figura levanta alguns novos aspectos sobre a ecologia das populações, com o objetivo de aplicar uma estrutura evolutiva orientada para as adaptações das diferentes mudanças e condições sociais em uma população, a fim de desenvolver de forma otimizada a inclusão laboral. Desta forma, o processo de aprendizagem organizacional promove condições de trabalho adequadas, que se traduzem em maior produtividade, bem como na administração eficaz do recurso humano e o alcance de objetivos.

Uma organização orientada para a diversidade no trabalho, com uma estrutura flexível que permite aproveitar ao máximo as competências e habilidades do capital humano, o que contribui para se adaptar às mudanças no ambiente e aproveitar as condições que ele oferece.

Uma teoria que contribui significativamente para o conceito de organização é a teoria da complexidade de Edgar Morin (2008), que oferece uma forma de compreender a gestão de uma organização como um sistema social vivo em uma sociedade com diferentes crises ambientais e a relação com o meio ambiente (Arias-Pineda & Ramirez-Martinez, 2019).

Uma abordagem epistêmica da organização, em relação às teorias organizacionais focadas na teoria da ecologia das populações e da complexidade, contribui com um panorama de flexibilidade e mudanças no ambiente para a geração de um processo de evolução e reconfiguração da empresa para se adaptar às condições externas que lhe permitam evoluir e sobreviver.

A implementação da teoria das populações em organizações com uma filosofia de adaptação e flexibilidade oferece uma proposta às forças em resposta às pressões inerciais externas que impactam sua estrutura orientada para a seleção das populações (Hannan & Freeman, 2005). O modelo postula que nas empresas existem forças inerciais internas, assim como as forças externas, que tornam possíveis mudanças radicais tanto estruturais quanto estratégicas.

Essa teoria emergente permite estudar a relação da empresa e os efeitos da variação do ambiente a partir de uma perspectiva de ecologia evolutiva e uma analogia da Ecologia Humana com a formulação clássica de (Hawley, 1986), a partir de um ponto de partida que apresenta restrições que exigem que uma unidade se assemelhe a outras unidades pelas mesmas condições que existem no ambiente e pela associação de elementos de diferentes conjuntos, o que permite a evolução, a adaptação dos organismos e a superação de limitaciones (DiMaggio & Powell, 2005).

A ecologia evolutiva proporciona a adaptação da estrutura organizacional, das políticas e da filosofia que geram as características adequadas para a adaptação ao ambiente. As organizações que se ajustam à diversidade de sua população e administram melhor seus recursos humanos poderão alcançar seus objetivos.

Além disso, esse modelo postula a ideia de que as organizações ocupam nichos no ambiente, que correspondem a uma combinação de níveis de recursos e outras limitações das quais depende um conjunto de organizações com características comuns que, de certa forma, competem para sobreviver ou se reproduzir. Por outro lado, as

organizações devem procurar se livrar dessa estrutura por meio de um processo evolutivo que ocorre em três etapas, que são: A primeira é a variação, que parte da premissa de que existem formas distintas de organização e que há diferenças entre elas que as tornam fortes dentro do conjunto de organizações, por exemplo, os estilos gerenciais podem estar presentes apenas em uma parte da organização.

A segunda é a seleção, nesta etapa são consideradas as interações entre as populações das organizações e o ambiente, desta forma, à medida que as organizações crescem ou outras se incorporam à população, aumenta a luta pelos recursos disponíveis, sendo eliminadas as menos aptas e, por último, a retenção, que implica a manutenção da forma organizacional traduzida em termos de preservação e reprodução, por exemplo, procedimentos rotineiros e padronizados que tornam possíveis as operações das empresas (Otoya & Castillo, 2019).

Um modelo de aprendizagem organizacional que se concentra na incidência de variáveis independentes, tais como: fonte de aprendizagem, indivíduo (pessoa com deficiência, gênero, LGTBIQ+), cultura da organização e condições da organização, torna-se uma variável que contribui para a vantagem competitiva (Castrillón & Fisher, 2008).

A aprendizagem focada na diversidade no trabalho permite a criação de novas estratégias e objetivos que promovam a inclusão e o impacto das condições sociais. Isso permite ajustar a empresa ao ambiente a partir de uma perspectiva interna e, assim, moldar o capital humano de acordo com as necessidades da organização. Nessa mesma linha de pensamento, a cultura e a infraestrutura proporcionadas pela empresa devem ser adequadas à diversidade da população, a fim de impulsionar a produtividade no trabalho.

5. CONCLUSÃO

Em relação à aprendizagem organizacional, observou-se que temas sobre capacidades cognitivas, ambidestria e aspectos de desaprendizagem e aprendizagem têm grande relevância no ambiente das organizações, pois dessa forma melhoram sua sustentabilidade.

A aprendizagem organizacional visa desenvolver as capacidades da população diversificada no papel profissional, o que, em grande medida, impulsiona as características singulares para contribuir para a vantagem competitiva num processo de inclusão para os diferentes conceitos de tipologia de diversidade. A aprendizagem organizacional é importante para a construção de novos conhecimentos, o fomento de

ideias inovadoras e o desenvolvimento de habilidades nas pessoas, o que, como resultado, melhorará substancialmente o desempenho e a produtividade dentro de a organização.

Implementar a diversidade no trabalho na cultura organizacional é uma das formas mais precisas e saudáveis de alcançar uma organização funcional e eficiente. Isso possibilita o caminho para o alcance dos objetivos, graças à diversidade de pensamentos. A diversidade no trabalho influencia positivamente a execução dos processos internos da empresa, pois abre a possibilidade de tomar decisões e desenvolver atividades diante das forças inerciais externas e internas, que são as que impossibilitam mudanças radicais dentro das organizações.

As organizações devem oferecer oportunidades de crescimento a todos os funcionários, independentemente de suas diferentes características individuais, levando em consideração o nível de comprometimento e as diferentes habilidades em seu desempenho profissional.

Dado que a pesquisa foi de caráter exploratório, foi desenvolvido um modelo de abordagem da organização orientado para a diversidade laboral que permite a análise da aprendizagem organizacional a partir da perspectiva da teoria da ecologia das populações, com o objetivo de explicar e compreender a priori a teoria acima mencionada na inclusão laboral. Dessa forma, cria-se uma relação entre a organização e o sujeito que se baseia no poder e que objetiva o sujeito humano, dividindo-o.

Os autores reconhecem que foi realizada uma revisão bibliográfica sobre o tema da aprendizagem organizacional, orientada para a diversidade laboral a partir de uma perspectiva da teoria da ecologia das populações. Embora essa informação não seja afirmativa nem conclusiva, constitui um panorama geral com base nas informações disponíveis. A metodologia limita-se às informações das bases científicas, pelo que é necessário afirmar que as conclusões da presente investigação não permitem formular conceitos gerais nos campos de estudo orientados para o tema acima mencionado, mas permitem compreender posições em relação aos constructos em estudo. Recomenda-se que, para futuras investigações, se implemente o modelo descritivo proposto por meio de um programa ou estudo de caso, a fim de conhecer a incidência de cada variável e a fluidez das forças inerciais em relação às condições sociais e aos diferentes nichos, com o objetivo de fortalecer a tomada de decisões para gerar mudanças estruturais que beneficiem a gestão da diversidade no trabalho.

REFERÊNCIAS

AGUADO HERNÁNDEZ, J. A.; MARÍN TRAURA, S. La inclusión laboral de las personas con discapacidad desde la administración pública responsable en la Comunidad Valenciana. *Siglo Cero: Revista Española sobre Discapacidad Intelectual*, v. 51, n. 3, p. 7–26, 2020. DOI: <https://doi.org/10.14201/scero2020513726>.

ANGULO RINCÓN, R. Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral. *Informes Psicológicos*, v. 17, n. 1, p. 53–70, 2017. DOI: <https://doi.org/10.18566/infpsic.v17n1a03>.

ARCE OTOYA, M. E.; CHÁVEZ CASTILLO, E. R. *Aprendizaje individual vs. aprendizaje organizacional*. Piura: Universidad de Piura, 2019. Disponível em: <https://hdl.handle.net/11042/3959>.

ARIAS-PINEDA, A. A.; RAMÍREZ-MARTÍNEZ, L. La organización-empresa: ¿un sistema vivo? Aportes de la teoría de la complejidad y la filosofía ambiental a la teoría administrativa y organizacional. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, n. 86, p. 133–150, 2019. DOI: <https://doi.org/10.21158/01208160.n86.2019.2298>.

BARBERÁ HEREDIA, E. Diversidad de género, igualdad de oportunidades y entornos laborales. *CIRIEC-España: Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, n. 50, p. 37–53, 2004. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17405003>.

BERNAL, C. A. *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. 3. ed. Bogotá: Pearson Education, 2010.

CAPERS, Q. et al. The urgent and ongoing need for diversity, inclusion, and equity in the cardiology workforce in the United States. *Journal of the American Heart Association*, v. 10, n. 6, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1161/JAHA.120.018893>.

CASTAÑEDA ZAPATA, D. I.; PÉREZ-ACOSTA, A. M. ¿Cómo se produce el aprendizaje individual en el aprendizaje organizacional? Una propuesta más allá del proceso de intuir. *Revista de Psicología Organizacional*, 2005. Disponível em: <http://revista.cincel.com.co/index.php/RPO/article/view/59/59>.

CHEN, E. L.; KATILA, R. Rival interpretations of balancing exploration and exploitation: simultaneous or sequential. In: *Handbook of Technology and Innovation Management*. Cheltenham: Edward Elgar, 2008. p. 214–226. Disponível em: https://maryannfeldman.web.unc.edu/wp-content/uploads/sites/1774/2011/11/Contribution-of-Public-Entities_2008.pdf.

CONDE CARDONA, Y. A.; CORREA CORREA, Z.; DELGADO HURTADO, C. Aprendizaje organizacional, una capacidad de los grupos de investigación en la universidad pública. *Cuadernos de Administración*, n. 44, p. 25–39, 2010. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225017586002>.

COX, T. H.; BLAKE, S. Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *The Executive*, v. 5, n. 3, p. 45–56, 1991. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/4165021>.

DAVID, P. A. Path dependence and varieties of learning in the evolution of technological practice. In: *Technological Innovation as an Evolutionary Process*. Cambridge: Cambridge University Press, 2000. p. 118–133.

DE ANTONI, C. Una revisión de los acuerdos y discrepancias de la teoría de las contingencias y la teoría de la ecología poblacional. *Ciencias Administrativas*, n. 15, e057, 2018. DOI: <https://doi.org/10.24215/23143738e057>.

DEL RÍO CORTINA, J.; SANTISTEBAN ROJA, D. F. Perspectivas del aprendizaje organizacional como catalizador de escenarios competitivos. *Revista Ciencias Estratégicas*, v. 19, n. 26, p. 247–266, 2011. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151322415008>.

DÍAZ LEIVA, L. M. *Programa de intervención de inclusión sociolaboral para las personas con discapacidad en Honduras*. 2016.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v. 45, n. 2, p. 74–89, 2005.

DRUCKER, P. F. Knowledge-worker productivity: the biggest challenge. *California Management Review*, v. 41, n. 2, p. 79–94, 1999. DOI: <https://doi.org/10.2307/41165987>.

CARPENTER, R. E. Learning as cognition: a developmental process for organizational learning. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, v. 35, n. 6, p. 18–21, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/DLO-08-2020-0183>.

EUROPEAN COMMISSION. *EUR-Lex*. 2018. Disponível em: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv:OJ.L_.2018.328.01.0082.01.ENG.

FORRESTER, J.; VIGIER, A. *Diversidad e inclusión en la cultura organizacional*. Buenos Aires: Universidad Católica Argentina, 2017. Disponível em: <https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/471>.

GARCILAZO, J. La teoría de la ecología poblacional examinada a la luz de teorías adaptacionistas. *Revista Científica Visión de Futuro*, v. 15, n. 1, 2011. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935477003>.

GARZÓN CASTRILLÓN, M. A.; FISHER, A. L. Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Pensamiento & Gestión*, n. 24, p. 195–224, 2008. Disponível em: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762008000100008.

GONZÁLEZ MILLÁN, J.; APONTE SÁNCHEZ, H. E.; SALAZAR REY, J. F. Medición del aprendizaje organizacional en las grandes y medianas empresas de Sogamoso, Colombia. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, v. 11, n. 20, p. 19–36, 2015. DOI: <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v11i20.626>.

HALL, R. H. Desarrollos recientes en teoría organizacional: una revisión. *Ciencia y Sociedad*, v. 15, n. 4, p. 376–411, 1990. DOI: <https://doi.org/10.22206/cys.1990.v15i4.pp376-411>.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, v. 82, n. 5, p. 929–964, 1977. DOI: <https://doi.org/10.1086/226424>.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, v. 49, n. 2, p. 149–164, 1984. DOI: <https://doi.org/10.2307/2095567>.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. *Organizational ecology*. Cambridge: Harvard University Press, 1989.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. Ecologia populacional das organizações. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v. 45, n. 3, p. 70–91, 2005.

HAWLEY, A. H. *Human ecology: a theoretical essay*. Chicago: University of Chicago Press, 1986.

HOTH, J. J.; LYLES, M. A.; EASTERBY-SMITH, M. The mutual impact of global strategy and organizational learning: current themes and future directions. *Global Strategy Journal*, v. 5, n. 2, p. 85–112, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1002/gsj.1097>.

KELINER, A. *El cambio basado en el aprendizaje: realidades sobre la transformación*. Oxford: Oxford University Press, 2000.

LARA-GARCÍA, A.; ESQUIVEL-ZEPEDA, Á.; QUIJANO-GUTIÉRREZ, S. Importancia de la diversidad cultural en la empresa global. *593 Digital Publisher CEIT*, v. 6, n. 6–1, p. 80–89, 2021. DOI: <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.6-1.854>.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. *La empresa y su entorno*. Barcelona: Plaza & Janés, 1987.

MARTÍNEZ ASPRILLA, Y. M.; ORDÓÑEZ, E. J. Igualdad en las acciones afirmativas en Latinoamérica: aproximación comparativa. *Revista Venezolana de Gerencia*, v. 2, p. 308–326, 2019. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29063446017>.

MONTIEL-MÉNDEZ, O. J.; SOTO-MACIEL, A. Un marco exploratorio para el emprendimiento desde una perspectiva evolutiva. *Retos*, v. 10, n. 20, p. 361–373, 2020. DOI: <https://doi.org/10.17163/ret.n20.2020.10>.

MONTOYA, D. A. *Caracterización de personas con discapacidad en el Distrito Central e inclusión laboral: datos censales de 2013*. Tegucigalpa: Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH), 2017. Disponível em: <https://tzibalnaah.unah.edu.hn/xmlui/bitstream/handle/123456789/13158/T-MSds00007.pdf>.

MUÑOZ-SECA, B.; RIVEROLA, J. *Del buen hacer y el buen pensar*. Madrid: McGraw-Hill, 2003.

NISHII, L. H.; ÖZBILGIN, M. F. Global diversity management: towards a conceptual framework. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 18, n. 11, p. 1883–1894, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585190701638077>.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT). *Cómo lograr la igualdad de oportunidades en el empleo para las personas con discapacidades a través de la legislación*. Ginebra: OIT, 2014.

OJHA, D.; ACHARYA, C.; COOPER, D. Transformational leadership and supply chain ambidexterity: mediating role of supply chain organizational learning and moderating role of uncertainty. *International Journal of Production Economics*, v. 197, p. 215–231, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.01.001>.

PALOMINO, M. del C. P.; MARTÍNEZ, R. X. La inclusión sociolaboral de jóvenes con discapacidad intelectual: una experiencia a partir del programa Capacitas. *Revista de Educación Inclusiva*, v. 8, n. 1, 2017.

PERESSOTTI, C. *Inclusión laboral de personas con discapacidad*. Córdoba: Editorial Brujas, 2017.

PÉREZ MEDINA, A. L. et al. Personas con discapacidad: barreras de acceso al empleo y algunas alternativas de inclusión en Colombia. *CES Derecho*, v. 11, n. 2, p. 3–24, 2020. DOI: <https://doi.org/10.21615/cesder.11.2.1>.

PINEDA DUQUE, J. A.; LUNA RUIZ, A. Intersecciones de género y discapacidad: la inclusión laboral de mujeres con discapacidad. *Sociedad y Economía*, n. 35, 2018. DOI: <https://doi.org/10.25100/sye.v0i35.5652>.

PORRET GELABERT, M. La discriminación laboral y la gestión de la diversidad de los recursos humanos. *Revista Técnico Laboral*, v. 32, n. 126, p. 513–568, 2010.

PRASAD, P.; PRINGLE, K. J.; KONRAD, M. A. Concepts, contexts and challenges. In: KONRAD, M. A. (org.). *Examining the contours of workplace diversity*. Thousand Oaks: Sage, 2006. p. 1–22.

PURSELL, S. Diversidad laboral: qué es, por qué importa y cómo promoverla. *HubSpot Blog*, 24 out. 2022. Disponível em: <https://blog.hubspot.es/marketing/promover-diversidad-laboral>.

ROSSELLÓ RAMON, M. R.; VERGER GELABERT, S. La inclusión de personas con discapacidad en el lugar de trabajo en las Islas Baleares. *Revista Europea de Formación Profesional*, 2008.

SANABRIA RANGEL, P. E.; LOZANO MARTÍNEZ, M. P.; MUÑOZ RODRÍGUEZ, L. E. Limitantes para la vinculación laboral de personas con discapacidad física en organizaciones de servicio público: el caso de aspirantes a laborar en el Sistema Integrado de Transporte Público de una ciudad capital. *Innovar*, v. 32, n. 85, p. 133–153, 2022. DOI: <https://doi.org/10.15446/innovar.v32n85.101191>.

SENGE, P. *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. 1. ed. Buenos Aires: Granica, 1992.

SIMSIT, Z. T.; GÜNAY, N. S.; VAYVAY, Ö. Theory of constraints: a literature review. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, v. 150, p. 930–936, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.104>.

STINCHCOMBE, A. L. Organizations and social structure. In: *Handbook of organizations*. Chicago: Rand McNally, 1965. p. 142–193.

TAM, S.; GRAY, D. E. Organisational learning and the organisational life cycle. *European Journal of Training and Development*, v. 40, n. 1, p. 2–20, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2015-0052>.

THOMPSON, J. D. *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill, 1967.

UNITED STATES AGENCY FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT (USAID). *Guía para la inclusión laboral de personas con discapacidad en empresas hondureñas*. Tegucigalpa: USAID; FUNDAHRSE; Unidos por la Justicia, 2019. Disponível em: <https://fundahrse.org/wp-content/uploads/2019/10/GUIA-min.pdf>.

VILARIÑO, A. La importancia de la diversidad en las empresas. *Haz Revista*, 2019. Disponível em: <https://hazrevista.org/rsc/2019/11/la-importancia-de-la-diversidad-en-las-empresas/>.

VYGOTSKY, L. S.; MARTÍNEZ, F. *La imaginación y creación en la edad infantil*. La Habana: Pueblo y Educación, 2004.

WATSON, K. J.; BLACKSTONE, J. H.; GARDINER, S. C. The evolution of a management philosophy: the theory of constraints. *Journal of Operations Management*, v. 25, n. 2, p. 387–402, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jom.2006.04.004>.

WILLIAM, D. H. Goldratt's theory of constraints: a systems approach to continuous improvement. *Progreso de la Calidad*, v. 30, n. 3, p. 140, 1997. Disponível em: <https://www.proquest.com/openview/dccb853c1d63e9c9fb26da36006c2c46>.

YENIARAS, V. et al. Relational governance, organizational unlearning, and learning: implications for performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 36, n. 3, p. 469–492, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2020-0002>.

ZÁRATE-RUEDA, R.; MURALLAS-SÁNCHEZ, D.; ORTEGA-ZAMBRANO, C. Inclusive education and labour insertion from a capabilities approach: a phenomenological and functional diversity perspective. *Revista de Investigación Educativa*, v. 39, n. 1, p. 265–282, 2021. DOI: <https://doi.org/10.6018/rie.427881>.