



**PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**LUÍS ALBERTO TORRES FEITOSA**

**GESTÃO DA DIVERSIDADE: um estudo no setor hoteleiro de uma  
cidade do Nordeste brasileiro**

**NATAL  
2014**

**LUÍS ALBERTO TORRES FEITOSA**

**GESTÃO DA DIVERSIDADE: um estudo no setor hoteleiro de uma cidade do Nordeste brasileiro**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Potiguar, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

**Área de Concentração:** Gestão Estratégica de Pessoas.

**ORIENTADORA:** Prof.<sup>a</sup> Lydia Maria Pinto Brito, Dr.<sup>a</sup>

**NATAL  
2014**

**LUÍS ALBERTO TORRES FEITOSA**

**GESTÃO DA DIVERSIDADE: um estudo no setor hoteleiro de uma cidade do  
Nordeste brasileiro**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Potiguar, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovada em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.<sup>a</sup> Lydia Maria Pinto Brito, Dr.<sup>a</sup>

Orientadora – UnP

---

Prof.<sup>o</sup> Manoel Pereira da Rocha Neto, Dr.

Examinador Interno – UnP

---

Prof.<sup>a</sup> Maria Valéria Pereira de Araújo, Dr.<sup>a</sup>

Examinadora Externa

Dedico este trabalho a minha orientadora, Prof.<sup>a</sup> Lydia Brito, educadora admirável, que através de seus ensinamentos e persistência incentivadora, fortificou-me a superar um momento de inércia. Este trabalho representa uma nova e boa fase profissional.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus alunos que me incentivam a continuar o aperfeiçoamento do trabalho de acadêmico.

Agradeço à minha orientadora, Prof.<sup>a</sup> Lydia Brito, pela compreensão.

Agradeço ao Sr. Ivo Andrade, profissional atencioso que sempre atendeu às minhas demandas “urgentes” de digitação e formatação do trabalho, contribuindo para a consecução desse objetivo.

Por conseguinte, agradeço à minha família, em especial a minha mãe Jussara, minhas irmãs, genros e sobrinhos.

“Ama-se mais o que se conquista com  
esforço” (Benjamin Disraeli).

## RESUMO

O ambiente organizacional apresenta-se competitivo e diversificado e, por sua vez, diante desse cenário se faz importante entender e gerir essa diversidade, visando atender as diferentes necessidades dos sujeitos que compõem a ambiência organizacional. O setor hoteleiro passou por transformações frente à realização de significativos eventos internacionais e o conseqüente aquecimento do movimento turístico. Nesta perspectiva, esse estudo teve como objetivo analisar como os gerentes e especialistas percebem a gestão da diversidade no setor hoteleiro de uma cidade do nordeste brasileiro, especialmente no que tange à mulher, ao homossexual, ao negro e a pessoa com deficiência. Essa abordagem se mostra pertinente diante do fato de que o gerenciamento da diversidade resulta em benefícios e vantagens para as organizações hoteleiras, especialmente no que tange a integração da equipe e na eliminação de preconceitos negativos relacionados ao diferente. O estudo utilizou-se de abordagem exploratória e qualitativa, utilizando instrumento de coleta semiestruturado para as entrevistas, estas realizadas com 05 gerentes de hotéis e 05 especialistas do setor hoteleiro. Concluiu-se que o tema diversidade ainda é novo e pouco explorado, e, portanto, pouco conhecido tanto pelas organizações hoteleiras quanto pelos especialistas relacionados ao setor, e que não existem práticas ou programas de gestão da diversidade formalizados. O que existem são sinais de um trabalho ou outro, mas pautado na informalidade de ações inconscientes e não gerenciadas conscientemente. As crenças relacionadas à diversidade são abrangentes, pois a sociedade ainda tende a rejeitar o diferente. A mulher e o negro são aceitos com maior naturalidade, mas ainda poucos ocupam cargos estratégicos. O homossexual ainda é alvo de chacotas e muito preconceito no ambiente de trabalho e a pessoa com deficiência enfrenta dificuldade para provar sua competência em face do paradigma de suas limitações físicas e cognitivas. Diante dos resultados obtidos seria enriquecedor a realização de novas pesquisas sobre diversidade nas organizações hoteleiras e nas empresas em geral, tendo em vista os inúmeros benefícios que o gerenciamento da diversidade pode proporcionar à eficiência e aos resultados organizacionais.

**Palavras-chave:** Pessoas. Gestão da Diversidade. Setor Hoteleiro.

## ABSTRACT

The organizational environment is competitive and diversified and, in turn, before this scenario becomes important to understand and manage this diversity in order to meet the different needs of the subjects that make up the organizational ambience. The hotel sector has undergone transformations facing the realization of significant international events and the consequent heating of tourist movement. Therefore, this study aimed to analyze how managers and experts perceive diversity management in the catering section of a city in northeastern Brazil, especially with regard to women, the homosexual, the negro and the person with disabilities. This approach seems appropriate given the fact that managing diversity results in benefits and advantages for hospitality organizations, especially with regard to integration of the team and the Elimination of negative prejudices related to different. The study used exploratory and qualitative approach, using semi-structured collection instrument for these interviews conducted with managers of hotels and 05 05 hotel sector experts. It was concluded that the diversity theme is still new and unexplored, and therefore little known both by the organizations and the hotel industry related experts, and that there are no practices or formalized diversity management programs. What there are are signs of a job or another, but based on informality of unconscious actions and not consciously managed. The beliefs related to diversity are far-reaching, because society still tends to reject the other. The woman and the black are accepted with greater ease, but a few still occupy strategic positions. The homosexual is still the target of teasing and a lot of prejudice in the workplace and the disabled person faces difficulty to prove their competence in the face of the paradigm of their physical and cognitive limitations. Given the results obtained would be enriching to conduct new research on diversity in the hospitality organizations and companies in General, in view of the numerous benefits that diversity management can provide the efficiency and organizational results.

**Keywords:** People. Diversity Management. Catering Section.



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	10
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO .....	10
1.2	PROBLEMATIZAÇÃO .....	12
1.3	OBJETIVOS.....	14
1.3.1	<b>Objetivo geral</b> .....	14
1.3.2	<b>Objetivos específicos</b> .....	14
1.4	JUSTIFICATIVA.....	14
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO .....	16
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	17
2.1	CONCEITOS DE DIVERSIDADE .....	17
2.2	PRÁTICAS E AÇÕES AFIRMATIVAS NA DIVERSIDADE .....	25
2.3	LEIS SOBRE DIVERSIDADE .....	28
2.4	GESTÃO DA DIVERSIDADE.....	31
2.4.1	<b>Diversidade de gênero</b> .....	35
2.4.2	<b>Diversidade étnica-racial</b> .....	38
2.4.3	<b>Diversidade sexual</b> .....	45
2.4.4	<b>Diversidade de pessoas com deficiência</b> .....	47
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	52
3.1	TIPO DE PESQUISA .....	52
3.2	AMBIÊNCIA E SUJEITOS PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	53
3.3	COLETA DE DADOS.....	55
3.3.1	<b>Instrumento de coleta de dados</b> .....	55
3.3.2	<b>Tratamento dos dados</b> .....	56
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	58
4.1.1	<b>Conhecimento sobre diversidade</b> .....	58
4.1.2	<b>Identificação de alguma prática ou programa de gestão da diversidade</b> .....	62
4.1.3	<b>Identificação de alguma prática ou programa de gestão da diversidade voltado para a mulher (diversidade de gênero)</b> .....	64
4.1.4	<b>Identificação de alguma prática ou programa de gestão da diversidade voltado para o negro (diversidade de étnica-racial)</b> .....	67

4.1.5	Identificação de alguma prática ou programa de gestão da diversidade voltado para o homossexual (diversidade sexual) .....	69
4.1.6	Identificação de alguma prática ou programa de gestão da diversidade voltado para o deficiente (diversidade de pessoa com deficiência).....	70
4.1.7	Identificação da gestão da diversidade no planejamento de recursos humanos.....	73
4.1.8	Crenças à diversidade de gênero (mulher) .....	75
4.1.9	Crenças à diversidade étnica-racial (negro).....	76
4.1.10	Crenças à diversidade sexual (homossexual) .....	77
4.1.11	Crenças à diversidade de pessoas com deficiência (deficiente) .....	81
5	CONSIDERAÇÕES .....	85
	REFERÊNCIAS .....	88
	APÊNDICES.....	91

## 1 INTRODUÇÃO

A introdução aborda a conceituação e contextualização sobre o tema diversidade, que surge com a necessidade do gerenciamento de equipes heterogêneas em ambientes globais e competitivos. Nesse contexto, o trabalho vem se modificando progressivamente para acomodar as diferentes necessidades de uma força de trabalho cada vez mais diversificada, o que resulta na oferta de várias oportunidades e num ambiente de trabalho dinâmico. Por conseguinte, foi apresentada a problematização, os objetivos, a justificativa e a estrutura do trabalho.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Para abordar o tema diversidade nas organizações se faz pertinente um ingresso no universo organizacional para entender como se aplicam os conceitos de missão, valores e cultura das empresas. Alinhar o indivíduo dentro deste mesmo conceito, com suas características pessoais, seus valores e sua forma de interagir, se faz oportuno, pois isso é transportado para o relacionamento do indivíduo dentro da organização, tanto na sua maneira de interpretar as ações da empresa quanto no de apresentar resultados.

De acordo com Pereira (2008), a diversidade constitui fenômeno que desafia modelos de gestão de pessoas que tradicionalmente valorizavam a cultura organizacional uniforme. Durante mais da metade do século XX era desejado e praticado que o perfil dos trabalhadores fosse homogêneo, no sentido de não haver diferenciação de pensamento, tanto no jeito de ser quanto no de agir. Esse era o contexto dos trabalhadores na concepção do taylorismo e fordismo, até hoje existente em alguns tipos de organizações. As expansões destas, inclusive de fronteiras geográficas e culturais, justificaram e acabaram por contribuir com o aumento da heterogeneidade, que passaram a exigir mais flexibilidade para lidar com as diferenças. Porém, mesmo com essa expansão ainda constata-se alguma cultura de resistência, e ativa, nas organizações, caracterizada pela negação, oposição ou manipulação em relação à diversidade, especialmente relacionadas às

categorias minorias, como o homossexual, o negro, o deficiente físico, e já em larga escala a mulher no ambiente de trabalho.

Freitas e Dantas (2012) afirmam que no contexto imaginário organizacional moderno, prioriza-se a homogeneização do comportamento humano, sem que haja espaço para a transgressão e para o diferente. A homogeneidade social que se forma é produzida sob o império da identificação à organização e a consequente geração do comprometimento à determinada cultura organizacional.

Por conseguinte, consegue-se desenvolver políticas de diversidade cultural em ambientes que questionam a diferença, o pensar criativo que não seja aquele restrito à melhoria do desempenho organizacional. Prega-se o respeito ao outro, mas o indivíduo diferente ainda não é respeitado na organização pela maioria dominante. Nesta perspectiva, o indivíduo vivencia diversas modalidades de violência no contexto organizacional, das mais explícitas, relacionadas à violência moral, às mais sutis, como uma forma de controle social nas organizações.

Alguns grupos sociais têm sido há muito tempo alvos de discriminações, entre eles os negros, as mulheres e os homossexuais. As lutas desses grupos têm contribuído para que a sociedade compreenda seus direitos a uma cidadania plena. Além da afirmação de suas identidades, tais grupos sociais têm procurado desafiar a posição privilegiada das identidades hegemônicas, seja no ambiente organizacional seja no ambiente civil e social.

Para Bourdieu (2003), o *habitus* é o modo de ser de um indivíduo ligado a um grupo social. São sistemas de disposições duráveis, estruturas estruturadas predispostas a funcionar como estruturas estruturantes, quer dizer, enquanto princípio de geração e de estruturação de práticas e de representações que podem ser objetivamente reguladas e regulares. O *habitus* consiste em um sistema de disposições duráveis e transferíveis, que integrando todas as experiências passadas funcionam a cada momento como uma matriz de percepções, apreciações e ações. Consiste no conjunto de esquemas implantados desde a primeira educação familiar, e constantemente repostos e reatualizados ao longo da trajetória social restante, que demarcam os limites à consciência possível de ser mobilizada pelos grupos e/ou classes, sendo assim responsáveis, em última instância, pelo campo de sentido em que operam as relações de força e que determinam a percepção do indivíduo sobre a realidade.

Quando um indivíduo entra em uma ambiência de diversidade, são desencadeados alguns valores internos que emergem emocionalmente como princípios e atuam como agentes fornecedores de atitudes, onde o empregado se apoia para apresentar ideias e discutir o assunto. Como argumenta Robbins (2008), a diversidade acontece com maior intensidade nos relacionamentos internos, entre áreas e nos grupos de trabalho.

De acordo com Schmidt (2007), são nesses grupos que é preciso mudar as expectativas uniformes e monolíticas para a multiplicidade, o pluralismo e a mudança, podendo ser descobertas formas mais efetivas de se alcançar os objetivos e metas organizacionais. A ideia de diversidade está ligada aos conceitos de pluralidade, multiplicidade, diferentes ângulos de visão ou de abordagem, heterogeneidade e variedade, podendo também ser identificada na comunhão de contrários, na intersecção de diferenças, ou ainda, na tolerância mútua.

## 1.2 PROBLEMATIZAÇÃO

As empresas inseridas em um ambiente altamente competitivo e de constantes mudanças iniciam uma busca incessante por profissionais qualificados e competentes, especialmente por aqueles diferentes que apresentam resultados excepcionais em ambientes complexos, turbulentos e diversificados. Nesta conjectura, as organizações passaram a valorizar cada vez mais as pessoas, descobrindo que elas, juntamente com o seu conhecimento, sua criatividade e competência, representam os diferenciais competitivos. A nova perspectiva organizacional voltada para a valorização do indivíduo e para gestão da diversidade remete às empresas a repensarem a lógica corporativa, principalmente no que tange ao gerenciamento de pessoas, sendo este um dos maiores valores intangível das organizações.

Trabalhar em um ambiente diverso, múltiplo em vários contextos, seja de culturas distintas e diversas, seja com gêneros opostos, sexos idem, etnias, pensamentos e ideias, problemas podem surgir diante de pontos de vistas contrários e vivências múltiplas, ocasionando no ambiente da organização, comportamentos de afirmação e rejeição desse cenário de diversidade, podendo inclusive, ser

necessária a gestão desse cenário, ainda mais no que diz respeito às atitudes negativas ou de preconceitos em relação ao diferente.

Nesse contexto, a cidade do Natal, pressionada pela emergência de situações que envolvem sujeitos de várias nacionalidades, culturas e demandas, tais como os jogos da Copa do Mundo, vem tentando criar estratégias para adoção de várias ações no sentido de superar desafios, viabilizar e tornar sustentável sua interação com o processo de inserção e participação efetiva na realidade nacional e internacional, nos diversos campos de atuação, como: infraestrutura com a criação de aeroportos e arenas esportivas, educação especializada promovida por órgãos públicos, saúde, logística, transportes, dentre outros.

Outro aspecto que se faz relevante considerar é questão do turismo versus Copa do Mundo, a qual trará para as cidades sedes dos jogos, como é o caso de Natal, sendo uma valorização para o turismo, beneficiando o setor com um aumento considerável de visitantes nacionais e internacionais, fomentando os diversos setores da economia e sociedade, especialmente o setor turístico.

Portanto, dentro das organizações, gerir a diversidade para atender clientes internos e externos, parceiros, fornecedores e o mercado diversificado passou a ser uma demanda fundamental e de difícil realização, na medida em que envolve aspectos culturais e subjetivos, que exigem mudanças num processo monitorado de médio e longo prazo.

Nesta situação de recepção e acolhida do estrangeiro, o setor hoteleiro pode ser caracterizado como estratégico para que a cidade possa alcançar seus objetivos de realização de eventos paradigmáticos de interação com o mundo e a nova realidade emergente. Contudo, para atender com qualidade esse cliente de diferentes culturas é necessária uma equipe preparada para se deparar com a diversidade, e para isso será importante que essa preparação inicie-se no contexto interno da ambiência organizacional, a qual irá se refletir no atendimento ao cliente.

Diante dessa perspectiva, tem-se o seguinte problema de pesquisa: **Como a gestão da diversidade é percebida por gerentes e especialistas que compõem a ambiência organizacional do setor hoteleiro de uma cidade do Nordeste brasileiro?**

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo geral

Compreender como a Gestão da Diversidade é percebida por Gerentes e Especialistas que compõem a ambiência organizacional do setor hoteleiro de uma cidade do Nordeste Brasileiro.

### 1.3.2 Objetivos específicos

- Analisar o nível de conhecimento a respeito da diversidade sob a perspectiva de Gerentes e Especialistas relacionados ao setor hoteleiro;
- Identificar a implementação de práticas de gestão da diversidade e sua inserção no planejamento de Recursos Humanos dessas organizações hoteleiras;
- Analisar as crenças relacionadas à gestão da diversidade sob a perspectiva de Gerentes e Especialistas relacionadas ao setor hoteleiro.

## 1.4 JUSTIFICATIVA

A relevância da análise da gestão da diversidade e a percepção dos gestores e subordinados no ambiente organizacional se mostra pertinente diante da globalização e da necessidade de interação entre diversas culturas, etnias e raças, sendo um caminho sem volta na sociedade atual.

Para as organizações esta pesquisa se justifica na medida em que se atesta que a gestão da diversidade contribui para o desenvolvimento organizacional, para melhora do trabalho em equipe, para geração de um clima organizacional de respeito às diferenças e ética, para identificação de talentos criativos e a geração de diferenciais estratégico-competitivos. Analisar estes benefícios, identificar o

gerenciamento da diversidade, analisar as crenças que o tema ainda remete e avaliar as políticas existentes na ambiência empresarial vigente é enriquecedor para as organizações, podendo servir de base para o planejamento e definição de estratégias organizacionais competitivas.

Para a academia a importância de pesquisar o tema, ainda pouco explorado no ambiente empresarial e acadêmico no Brasil, decorre principalmente pela escassez de literatura e pesquisas empíricas que permitam entender a diversidade dentro da nossa realidade com a profundidade e complexidade necessárias. As quatro últimas edições do Enanpad, de 2011 a 2014, evento da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, somente 34 artigos relacionados ao tema foram apresentados, isso na Divisão Acadêmica Estudos Organizacionais, tema Diversidade e Trabalho.

No referido evento em 2011 foram apresentados somente 09 artigos que envolviam o tema diversidade, em 2012 aumentou para 14 artigos, em 2013 voltou para 09 artigos relacionados ao tema diversidade e, por fim, em 2014 o total de artigos foi apenas 02, um na divisão acadêmica de estudos organizacionais e outro na de gestão de pessoas e relações de trabalho, contudo, todos com pouca alusão direta ao tema gestão da diversidade, o que evidencia ser um tema com potencial a ser entendido e explorado, pode ser de grande contribuição para a sociedade e para as organizações.

Uma realidade encontrada é a pouca produção científica sobre a temática diversidade e sobre práticas de gestão voltadas para a diversidade. As produções disponíveis ainda estão no campo teórico, pouco apresentando modelos ou práticas de diversidade já implementadas em organizações.

É perceptível também a abrangência de campo do tema diversidade, onde os autores transcorrem, inclusive, algumas vezes, a vagações e conceitos ideológicos. Inclusive, os estudos ainda são isolados por categorias, não existindo algo integrado como o presente estudo, englobando no mesmo estudo várias categorias de diversidade. Por conseguinte, pode-se afirmar que ainda não existem correntes ideológicas de pensamento dominante sobre práticas ou programas ou ações de diversidade.



## 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho foi estruturado em cinco seções, sendo elas: introdução, fundamentação teórica, procedimentos metodológicos, análise dos resultados e considerações finais.

A primeira seção corresponde à introdução, na qual o tema foi devidamente contextualizado, a problemática foi apresentada e, por conseguinte, os objetivos foram delineados. Nesta seção ainda contém a justificativa para elaboração do referido trabalho.

Na segunda seção está a fundamentação teórica do estudo, a qual abordou o tema diversidade, os seus diversos conceitos e perspectivas dentro da ambiência organizacional. Nela estão presentes também os diversos autores transcorrendo suas ideias sobre a diversidade e suas categorias, a diversidade de gênero, sexual, étnica e de portadores de necessidades especiais.

A outra seção, a terceira, aborda os procedimentos metodológicos utilizados no estudo para consecução dos objetivos propostos. Foi utilizada uma abordagem descritiva e qualitativa, em entrevistas presenciais com instrumento semiestruturado.

Na quarta seção são apresentadas as análises dos resultados do estudo, sob a óptica de 08 indicadores, sendo eles o conhecimento sobre diversidade, a identificação de alguma prática ou programa de gestão da diversidade na ambiência organizacional hoteleira, esta sob a perspectiva da diversidade de gênero, étnica, sexual e de portadores de necessidades especiais, além da identificação da gestão da diversidade no planejamento de Recursos Humanos e das crenças gerais à gestão da diversidade.

Por fim, na última e quinta seção é apresentada as considerações finais do trabalho, onde foi feito o resgate dos objetivos e a comprovação de que os mesmos foram atingidos, além da apresentação das limitações do trabalho e as sugestões para as organizações hoteleiras pesquisadas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção do trabalho são abordadas as bases teóricas relacionadas ao tema do estudo. Inicia-se com a conceituação de diversidade, onde são apresentados os vários entendimentos sobre a referida temática, as explicações sobre práticas e ações afirmativas dentro do contexto da diversidade e o conceito de gestão da diversidade, explicando as premissas desse modelo organizacional, suas implicações e benefícios às organizações. Por conseguinte, são apresentadas as crenças em relação à diversidade de gênero, a diversidade étnica-racial, à diversidade sexual e à diversidade de pessoas com deficiência.

### 2.1 CONCEITOS DE DIVERSIDADE

A diversidade constitui fenômeno global que desafia modelos de gestão de pessoas que, tradicionalmente, valorizavam a cultura organizacional uniforme. Segundo afirmam Pereira e Hanashiro (2010) durante mais da metade do século XX era desejado e praticado que o perfil dos trabalhadores fosse homogêneo, no sentido de não haver diferenciação de pensamento, tanto no jeito de ser quanto no de agir.

Esse era o contexto dos trabalhadores na concepção do taylorismo e fordismo, até hoje existente em alguns tipos de organizações. As expansões destas, inclusive de fronteiras geográficas e culturais, justificaram e acabaram por contribuir com o aumento da heterogeneidade, que passaram a exigir mais flexibilidade para lidar com as diferenças. Porém, mesmo com essa expansão ainda constata-se alguma cultura de resistência, e ativa, nas organizações, caracterizada pela negação, oposição ou manipulação em relação à diversidade.

Segundo Robbins (2008), diversidade significa diverso, distinto, variado, mudado, alterado, discordante, divergente. Dentro do contexto organizacional, a palavra diversidade está intrinsecamente ligada à discordância e divergência, que conseqüentemente irá culminar em conflito de ideias, de posturas e de conceitos. Oliveira e Rodrigues (2004) afirmam que a valorização da diversidade é uma

responsabilidade social, uma vez que tem como finalidade reduzir qualquer tipo de discriminação nas organizações, ou seja, qualquer tipo de atitude que prejudique uma minoria ou um grupo pequeno de pessoas, visando trabalhar as diferenças entre as pessoas de forma que nenhuma fique excluída da sociedade.

Tratar a diversidade no âmbito organizacional é difícil e em muitas vezes complicado, pois o tratamento não é personalizado e sim de acordo com o número de incidentes em uma mesma situação e que impactam na motivação dos funcionários e, principalmente, nos resultados financeiros da organização. São avaliados neste momento gerenciamento de pessoas, comunicação interna, relacionamento interpessoal, transparência e coerência nas ações.

A partir da literatura desenvolvida em torno do termo diversidade, encontram-se três principais vertentes conceituais para o tema. Segundo Pereira (2010), a mais comumente utilizada concebe a diversidade a partir da identidade social, ou seja, das diferenças que já existe entre grupos de indivíduos, isto é, das características humanas que fazem com que as pessoas sejam diferentes umas das outras. O seu principal pressuposto é de que a diversidade é identificada por meio de atributos ou categorias que fazem essa diferenciação. A segunda vertente concebe a diversidade a partir das características particulares que diferem os indivíduos entre si que incluem as dimensões, como passado, personalidade, estilo de comportamento, bem como, valores, formação educacional e todas as diferenças individuais entre as pessoas, com relação a algum atributo.

Nesse sentido, o termo é definido pelas especificidades dos sujeitos e não pelas características decorrentes dos grupos sociais aos quais pertencem. E a terceira vertente, ainda não muito explorada, defende a ideia de que diversidade, de acordo com Thomas (1996), refere-se a uma mistura em que são contempladas não só as diferenças entre indivíduos, mas também as suas similaridades. Seu principal pressuposto é a de concebê-la não como um fenômeno a ser identificado, mas como um processo a ser compreendido.

Pereira (2010) afirma que a grande maioria dos autores que estuda o termo diversidade o concebe a partir das diferenças que há entre grupos de indivíduos, no entanto, as divergências entre eles ocorrem mediante a delimitação sobre quais são as fontes dessas diferenças.

Segundo Freyre (2009), o Brasil é um país cuja principal marca cultural é a mistura. Desde o começo de sua história, o país foi marcado pela presença de

diferentes povos e culturas, fazendo com que sua formação tivesse grande diversidade e mistura. Aqui viviam povos indígenas, em tribos, com uma cultura guerreira, muito ligada à natureza. Em 1500 chegaram os colonizadores portugueses, que trouxeram para cá a cultura europeia, com uma forte influência moura. O uso do negro africano como escravo na colônia, trouxe ainda novas crenças, falas e costumes, que aos poucos foram se misturando e integrando a cultura local. Posteriormente, com o fim da escravidão, diversos outros povos ainda vieram para o país, como italianos, japoneses e alemães, cada um acrescentando ao Brasil um novo detalhe cultural. Com toda essa miscigenação de povos e culturas, não é de se estranhar que o Brasil tenha na sua língua, costumes, religião e manifestações culturais traços únicos, que podem se assemelhar a outras culturas do mundo, mas que sempre tem seus detalhes particulares.

No início do período colonial, o número de índios era muito maior que o de portugueses, por isso, a língua Tupinamba, indígena, era a mais usada e dela derivou a língua geral, que era aqui usado até o início do século XVII. Quando os portugueses começaram efetivamente a ocupar o território brasileiro, o português passou a ser língua mais usada, mas já incorporando algumas palavras indígenas. Com o início do tráfico negreiro, detalhes das línguas africanas começaram a se misturar ao português.

Freyre (2009) afirma que o Brasil é marcado por uma grande diversidade de religiões, assim como pela liberdade de escolha e pela tolerância. A maior parte da população, 60%, é católica, uma das maiores heranças de Portugal. Mas muitas outras religiões se manifestam por aqui. Mais recentemente, começou a se manifestar no país o espiritismo, e hoje o Brasil concentra o maior número de espíritas do Mundo. O protestantismo também possui muito espaço aqui, sendo a segunda religião em adeptos; caracteriza-se pela livre interpretação da bíblia e pela grande variedade de denominações e grupos. Também estão muito presentes as religiões afro-brasileiras, formadas por religiões trazidas da África pelos escravos e também pelo sincretismo de religiões. O candomblé é um exemplo, com cultos, cantos e danças sobreviventes da África Ocidental. Há também a Umbanda, um misto de candomblé, com catolicismo e espiritismo. Existem ainda manifestações de muitas outras religiões, vindas dos mais diversos lugares do mundo, como o islamismo, o judaísmo, o neopaganismo ou o mormonismo.

Após cinco décadas de estudos sobre o tema diversidade, Mannix e Neale (2006) revelam que, em geral, os acadêmicos na tentativa de defini-lo e de compreendê-lo têm utilizado duas abordagens. A primeira é baseada em fatores nos quais os tipos de diversidade são identificados e mensurados em categorias como as visíveis e as não visíveis, e a segunda abordagem é mais genérica, baseada em proporções, em taxas de membros de minoria em relação à maioria.

Diferente da maioria dos autores que concebem a diversidade a partir de dimensões predefinidas para diferenciar grupos, Cox (1991) entende que a fonte dessas diferenças não está nas dimensões visíveis por si, mas no significado que os grupos atribuem a elas, ou seja, às características que as diferenciam, sejam elas visíveis ou não. O referido autor defende que esta fonte está na identidade cultural, que faz com que um grupo compartilhe valores e normas distintos dos outros.

Nesse sentido, Cox (1991), quando se refere ao termo diversidade, ele o adjetiva como cultural, sugerindo ser um termo que só é compreensível a partir da cultura na qual os grupos estão inseridos, onde ele entende que diversidade cultural diz respeito à representação em sistema social, de pessoas com afiliações a grupos claramente diferentes em termos de significado cultural. O conceito de diversidade cultural ganha em complexidade quando se passa a discutir o que constitui a representação de pessoas em um sistema social com afiliações diferentes, ou seja, o que faz com que um grupo seja visto, em uma determinada sociedade, como sendo diferente de outro. A partir dessa visão, entende-se a diversidade como uma variável dependente da cultura e como um conceito discutível e relativo.

Fleury (2000) ao conceituar diversidade cultural a partir das diferentes representações grupais em um mesmo sistema entende que no Brasil as diferenças entre os grupos majoritário e minoritário existem, embora não sejam explícitas. O grupo de minoria no Brasil, considerado o diverso, é definido pelas dimensões de menor poder econômico e pelo tipo de raça, o que faz sentido pelo significado cultural que essas duas dimensões têm no país. Entende-se que por não haver muitos estudos empíricos sobre o assunto, torna-se prudente pensar que ainda precisa-se investigar mais sobre as dimensões que a delimitam.

A terceira vertente de significado sobre o termo diversidade é elaborada por Thomas (1990), na qual a palavra diversidade não é definida simplesmente pelas diferenças que um indivíduo atribui ao outro, por quaisquer dimensões que seja, ela é definida pelas diferenças e similaridades que os indivíduos atribuem um ao outro

ao mesmo tempo, é um fenômeno que acontece na relação estabelecida entre os indivíduos. Conceber a diversidade somente a partir do que é diferente, é segundo Thomas (1996) uma visão micro que explica e ajuda a compreensão das diferenças de identificação na perspectiva individual, sugerindo não ser válida quando se trata de um fenômeno de nível grupal. Ele propõe uma visão macro em que a diversidade seja sinônimo de mistura com implicações significativas.

Freitas e Dantas (2012) afirmam que desenvolvem-se políticas de diversidade cultural em ambientes que questionam a diferença, o pensar criativo que não seja aquele restrito à melhoria do desempenho organizacional. Prega-se o respeito ao outro, mas o indivíduo não é respeitado na organização atual na medida em que se identifica no contexto do poder gerencialista diversas modalidades de dominação e controle social nas organizações. O indivíduo vivencia diversas modalidades de violência no contexto organizacional, das mais explícitas, relacionadas à violência moral, às mais sutis, como a gestão do afetivo, uma forma de controle social nas organizações.

As organizações globais estão trabalhando com a diversidade cultural de idiomas, de sexo, de gênero, dentre outras, devido ao contexto dinâmico e complexo em que estão inseridas. Robbins (2008) afirma que uma das formas que elas estão encontrando para trabalhar o tema da diversidade cultural é o treinamento para a diversidade, que geralmente são treinamentos voltados para o aumento da consciência e para o exame dos estereótipos, onde os participantes aprendem a valorizar as diferenças individuais, aumentam sua compreensão multicultural e confrontam estereótipos.

Na economia globalizada, o treinamento para a diversidade é fundamental para incrementar a cooperação entre equipes multinacionais, facilitar o aprendizado dos grupos e reduzir atritos culturais. Dentre tantas diversidades, a diversidade cultural é considerada a básica das diversidades, tendo em vista que expressa as primárias diferenças existentes entre os funcionários de uma organização. Esta diversidade cultural inclui diferenças culturais que existem entre o ser humano, desde a linguagem, danças, vestuário e outras tradições. Como as organizações são extensões das sociedades, as mesmas são repletas de diversidades culturais (ROBBINS, 2008).

Lidar com diferenças implica valorizar o hibridismo cultural para que os diferentes possam conviver lado a lado, e isso significa para as organizações não

apenas introduzir práticas de diversidade que enalteçam o valor das diferenças e meios de lidar com elas, mas conseguir que os seus empregados sejam envolvidos com elas. A prática da diversidade é defendida como positiva para a organização por se entender que ela aumenta o acesso a novos segmentos no mercado, eleva o moral, incrementa a criatividade e a produtividade dos indivíduos, podendo conduzir a organização a uma vantagem competitiva frente ao mercado e ao negócio (PEREIRA; HANASHIRO, 2010).

Apoiadas por essa lógica, algumas organizações vêm desenvolvendo iniciativas como workshops, treinamentos e programas de sensibilização para a redução de preconceito e descriminalização, aumento de contratação e promoção de pessoas pertencentes a grupos sub-representados em termos de recursos, poder e status, como afirmam Pereira e Hanashiro (2010).

O conceito de diversidade pode ser entendido de diferentes formas. Refere-se à variação de identidades social e cultural entre pessoas que convivem no mesmo sistema social, seja de trabalho ou outro qualquer. Pereira e Hanashiro (2010) expõem que as organizações visando ampliar em seus quadros essa variedade de identidade social e cultural, buscam introduzir práticas de diversidade que espelhem a demografia da sociedade em que estão inseridas. A palavra prática não raro vem acompanhada de sentido coloquial proveniente de senso comum que quer dizer uso, experiência, exercício, e ela pressupõe a execução de alguma coisa que se projetou anteriormente. Práticas organizacionais voltadas para a diversidade no contexto organizacional referem-se às atividades pelas quais as pessoas compartilham de conteúdos, processos e de significados sobre como agir diante das diferenças que há entre os indivíduos, seja de gênero, raça, nacionalidade, religião ou de quaisquer dimensões visíveis ou menos visíveis.

A crescente diversificação da força de trabalho nas últimas décadas tem causado mudanças no mundo corporativo de modo que está surgindo um maior interesse das mesmas de compreender com mais profundidade a questão da diversidade nas organizações, e de acordo com Calais, Olímpio e Lago (2009) as pesquisas têm demonstrado que além de simplesmente entender a diversidade é preciso gerenciá-la. A diversidade constitui um desafio para as empresas com inúmeros benefícios possíveis, entretanto, caso não for bem administrada, poderá trazer conflitos internos e até neutralizar suas vantagens. Ainda conceituando-a para

melhor entende-la, a diversidade está relacionada com a ideia de multiplicidade de etnias, formações, gêneros, sexos, religiões gostos, preferências, etc.

Um conceito mais objetivo Fleury (2000) define diversidade como sendo um *mix* de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social.

Costa e Chiuzi (2011) defendem que com a maior valorização das pessoas ou ativos intangíveis e do conhecimento, mais forte se torna a dependência dos negócios ao desempenho humano. O comportamento humano passa a integrar o caráter intrínseco dos negócios, tornando-se elemento de diferenciação e potencializando a vantagem competitiva. Segundo os mesmos, não se pretende privilegiar o humano em detrimento dos outros valores organizacionais, mas ressaltar sua crescente importância no contexto organizacional do século XXI. Organizações competitivas estão adotando políticas estratégicas de recursos humanos condizentes com as novas necessidades e diversidades existentes nos seus cenários internos e externos. Este interesse demonstra a crescente preocupação em ter políticas de gestão de pessoas atraentes e condizentes com o interesse nas pessoas com diferenciais no mercado de trabalho.

De acordo com Fleury (2004), o novo contexto das pessoas nas organizações tem estimulado a atração e retenção de pessoas com o objetivo de desenvolver competências diferenciais em relação aos concorrentes e às necessidades futuras.

Pereira e Hanashiro (2010) defendem que o desafio-chave para as organizações está em encontrar meios de lidar com a diversidade da força de trabalho neste mundo mutante. Neste contexto, Costa e Chiuzi (2011) dizem que é preciso mudar as expectativas uniformes e monolíticas para a multiplicidade, o pluralismo e a mudança. Se isto for feito podem se descobrir formas mais efetivas de se alcançar os objetivos e metas organizacionais.

A seguir mostra-se o quadro 01 com a essência das visões de diversos autores sobre a diversidade. Interessante se faz perceber a relevância do tema a ser gerenciado pelas organizações, mesmo que a empresa não identifique vantagens mensuráveis em curto prazo, entretanto, a gestão da diversidade é mais uma forma de responsabilidade social organizacional.



Quadro 01: Essência das Visões dos Autores sobre Diversidade.

AUTORES	VISÕES SOBRE A DIVERSIDADE
Cox (1991)	Diversidade está nas características que as diferenciam, sejam elas visíveis ou não. A diversidade está relacionada a cultura, que só é compreensível a partir do entendimento da cultura na qual os grupos estão inseridos.
Thomas (1996)	Diversidade é uma mistura em que são contempladas não só as diferenças entre os indivíduos, mas também as similaridades.
Fleury (2000)	Diversidade está relacionada a diferentes representações grupais em um mesmo sistema.
Oliveira e Rodriguez (2004)	A valorização da diversidade é uma responsabilidade social
Mannix e Nealy (2006)	Diversidade é identificada em categorias visíveis e não visíveis, como também em proporções e taxas de membros de minoria em relação à maioria.
Robins (2008)	Diversidade significa diverso, distinto, variado, mudado, alterado, discordante, divergente e uma das formas de trabalhar a diversidade é o treinamento voltado para consciência e exame de estereótipos, visando o aprendizado da valorização das diferenças e da compreensão multicultural.
Pereira (2010)	Diversidade é vista a partir da identidade social, as características que fazem as pessoas serem diferentes uma das outras.
Calais, Olímpio e Lago (2009)	A diversificação da força de trabalho tem causado mudanças no mundo corporativo e entende-se que além de entendê-la é preciso gerenciá-la.
Pereira e Hanashiro (2010)	As fronteiras geográficas e culturais acabaram por contribuir com o aumento da heterogeneidade que passaram a exigir mais flexibilidade para lidar com as diferenças nas organizações.
Costa e Chiuzi (2011)	O comportamento humano passa a integrar o caráter intrínseco dos negócios, tornando-se elemento de diferenciação de modo a potencializar a vantagem competitiva.
Freitas e Dantas (2012)	Desenvolvem-se políticas de diversidade cultural em ambientes que questionam a diferença, o pensar criativo que não seja aquele restrito à melhoria do desempenho organizacional.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

Conforme o quadro 01, os diversos autores evidenciam o inevitável fenômeno da diversidade, seja ele uma consequência da sociedade seja ele inserido na ambiência organizacional. Dessa forma, fica claro a convergência de opinião favorável à diversidade e da necessidade de gerenciá-la, seja como uma responsabilidade social ou como fator estratégico para uma organização, tendo em vista que as fronteiras geográficas e culturais estão sendo cada vez mais ultrapassadas pela rapidez dos novos tempos e pela heterogeneidade das civilizações e culturas.

## 2.2 PRÁTICAS E AÇÕES AFIRMATIVAS DA DIVERSIDADE

A palavra prática tem derivação grega e quer dizer uso, experiência, exercício. Ela pressupõe a execução de alguma coisa que se projetou anteriormente, remete à ideia de preceito, prescrição, amostra, exemplo, modelo, forma, molde, doutrina, protótipo, o que sugere, segundo Pereira (2010), que práticas não se definem por quaisquer atividades, mas por aquelas previamente elaboradas. Práticas referem-se ainda a uma gama de atividades em que as pessoas engajam-se em certo caminho, em certo modelo, onde diferentes atores estão envolvidos interagindo mutuamente e participando de perspectivas e de esquemas conceituais, o que quer dizer que pessoas dirigem práticas e práticas dirigem pessoas. Nesse sentido, quando se fala de práticas há mais de uma pessoa compartilhando mesmos ideais sobre um curso de ação.

A descrição do termo prática envolve três dimensões, sendo um conteúdo, um processo e um significado. O conteúdo diz respeito à resposta a seguinte pergunta: o que as pessoas estão fazendo? Quando há uma prática, pessoas estão fazendo alguma coisa juntas em torno de um preceito ou de um modelo. Normalmente o conteúdo de uma prática decorre de um projeto de recursos humanos ou de uma consultoria. O processo diz respeito a como as pessoas fazem as coisas juntas e o caminho em que elas tentam realizar essas coisas em processos. Quem é envolvido e quem não é? Que interações determinam a continua reprodução e adaptação das práticas? Quem trata do que e de que forma? Quanto ao significado, diz respeito aos modelos de referência que as pessoas usam a fim de fazer valer as práticas. Pessoas fazem coisas juntas, em um particular modelo e compreende o significado de suas próprias perspectivas, e desde que diferentes atores estão envolvidos no desenvolvimento de práticas, essas práticas não têm um significado, mas múltiplos significados, dependendo de quem faz, falam e agem.

De acordo com Pereira (2010), práticas de diversidade no contexto organizacional se referem a atividades pelas quais pessoas compartilham conteúdos, processos e significados previamente acordados e elaborados por meio de modelos, projetos ou preceitos sobre como agir diante das diferenças que há entre os indivíduos, sejam de gênero, de raça, de nacionalidade, de religião, etc. As práticas de diversidade no âmbito da organização compreendem as atividades

desenvolvidas pelas organizações em decorrência dos programas legais de ação afirmativa, como as baseadas nos modelos de gestão, desenvolvidas arbitrariamente pelas organizações em prol da diversidade.

Bento (1999) afirma que ações afirmativas compreendem todas as atividades que são implantadas e desenvolvidas nas organizações oriundas de legislações governamentais a fim de beneficiar pessoas pertencentes a grupos sociais subrepresentados no contexto organizacional, tais como as de contratação de pessoal. As ações afirmativas têm sua origem histórica nos movimentos de revolta e de tensão social de minorias, em especial mulheres e negros dos Estados Unidos, em busca de direitos civis na década de 1960. Nesta época eram explícitas as atitudes de racismo, de sexismo e discriminação que esses grupos enfrentavam nos setores educacionais, no ambiente de trabalho, como consumidores e na comunidade em geral.

Segundo Bento (1999), no Brasil o histórico sobre as ações afirmativas voltadas para a diversidade da força de trabalho evidencia uma longa tentativa de implantação das mesmas com sucessivos fracassos que remontam a década de 60. Elas somente vieram a ser promulgadas no final do século XX com foco voltado para reabilitação profissional e emprego de pessoas deficientes. Pode-se dizer que no Brasil só se conseguiu implantar uma ação afirmativa em 1999, a portaria do Ministério do Trabalho e Emprego, nº 772, com o disposto na Convenção nº 159 da Organização Internacional do Trabalho, que tratou da reabilitação profissional e emprego de pessoas deficiente nas organizações brasileiras. Contudo, como afirma Pereira (2010), mesmo tendo-se consolidado essa ação afirmativa ainda revela muitas restrições quanto à efetividade junto às organizações. Isso supõe que embora as empresas estejam desenvolvendo atividades para a contratação de pessoas com deficiência, elas ainda não estão sendo significativas.

De acordo com Caetano (2005), em políticas de diversidade, referimo-nos a um tema que sempre aparece associado à riqueza ambiental e cultural brasileira, bem como a valores éticos fundados na busca da igualdade e da justiça. Políticas de diversidade situam-se no âmbito do que chamamos de responsabilidade social das empresas, aqui entendida como uma forma de gestão comprometida com ética, transparência, com o reconhecimento do pluralismo alcançados pela atividade da empresa, com preservação ambiental e redução das desigualdades sociais. A responsabilidade social leva-nos a reconhecer que a sociedade brasileira necessita

empreender medidas concretas para a superação de práticas discriminatórias que dificultam a inclusão social de homens e mulheres prejudgados negativamente em função de sua cor, raça, origem, sexo, deficiências, idade, credo religioso e orientação sexual, e sua meta final é não fracassar frente ao objetivo de garantir um ambiente que assegure o pleno desenvolvimento de pessoas de todos os segmentos sociais.

Assim, conforme Carone (2001), é de fundamental importância que se identifiquem quais são os elementos que dificultam ou facilitam a implementação da diversidade. É necessário conhecer as regras informais ou formais das empresas, os critérios objetivos ou subjetivos que orientam as tomadas de decisão nos processos de gestão, as fontes de discriminação direta ou indireta que geram as desigualdades. As práticas discriminatórias têm nas relações de trabalho um espaço privilegiado, justamente em função das relações hierárquicas. As decisões aí tomadas influenciam fortemente a inserção social das mulheres, negros, pessoas com deficiência, enfim dos diferentes segmentos.

Não raramente, segundo Bento (1999), as organizações apresentam ambientes de trabalho competitivos, políticas e procedimentos nem sempre precisos e processos de tomada de decisões de qualidade e eficácia muitas vezes apoiadas em valores individuais e em critérios subjetivos. A articulação destes fatores sustenta e reproduz as práticas discriminatórias, seja no recrutamento e seleção de pessoal, na escolha de profissionais para treinamento, desenvolvimento, na promoção e inclusive na demissão, impactando toda trajetória ocupacional do indivíduo.

Bento (1999) diz que a discriminação poderia ser aqui definida como ações ou práticas desenvolvidas por membros de grupos hegemônicos, ou seus representantes, que provocam um impacto diferencial e negativo nos membros dos grupos chamados vulneráveis. Uma modalidade importante a ser compreendida é a discriminação institucional que ocorre independentemente do fato de a pessoa ter ou não preconceito ou intenção de discriminar. Este tipo de ação discriminatória é encontrada com bastante frequência nas empresas. A mulher, o trabalhador negro, a pessoa com deficiência, por exemplo, permanecem por longo período na mesma função, muitas vezes preparando novos colaboradores, mas no momento de ocupar um cargo melhor, de chefia, não são escolhidos.

Segundo Carone (2001), os efeitos da discriminação institucional podem ser percebidos, por exemplo, quando se verifica as taxas de participação de mulheres e

negros, de pessoas com deficiência, nos diferentes postos de trabalho da empresa, no quadro de fornecedores ou de prestadores de serviços. A discriminação institucional é sempre evidenciada por altas taxas de exclusão e tem caráter rotineiro e contínuo, variando entre aberta ou encoberta.

Estas discriminações têm natureza e impacto diferenciados quando se tratam de idade, deficiência, gênero, raça e orientação sexual. No caso específico de gênero e raça, cabe destacar o caráter estruturante da discriminação, tendo em vista sua força, amplitude, continuidade, transversalidade, enfim, a sua dimensão sistêmica. Assim, é muito importante não pensarmos em políticas de diversidade como um processo voltado somente para um grupo específico, o que nos levaria a uma homogeneização, a uma relativização da discriminação, ou seja, a ocultar o impacto diferenciado que ela possui.

Cabe ainda ressaltar que políticas de diversidade não estão circunscritas apenas à relação com o público interno da empresa, mas também com clientes, fornecedores e prestadores de serviços em geral da organização.

### 2.3 LEIS SOBRE DIVERSIDADE

A associação do tema diversidade à promoção da igualdade ganhou destaque a partir dos anos 60. Nessa época, um conjunto de mobilizações sociais na sociedade norte-americana, conhecido como “Luta pelos direitos civis”, resultou na criação de leis que buscavam minimizar a desigualdade de oportunidades entre os segmentos da sociedade, nomeadamente aquelas de natureza étnico-racial.

Segundo Bento (1999), este processo de articulações sociais voltadas à defesa dos direitos humanos e ao estabelecimento da igualdade de oportunidades ocorreu em paralelo à expansão geográfica de uma série de empresas, processo conhecido como globalização.

Frente a esse contexto, os gestores passaram a se deparar com o desafio de conciliar as demandas internas das empresas com as demandas sociais, pautadas pela busca de justiça social e equidade dos segmentos sociais que compõem a força de trabalho.

No Brasil, ao contrário do que postula o senso comum, as políticas de valorização da diversidade que estão fortemente vinculadas às políticas de ação afirmativa, surgem no país em 1931, no início do primeiro governo Getúlio, ano em que o país aprovava a primeira lei de cotas de que se tem notícia nas Américas: a Lei da Nacionalização do Trabalho, ainda hoje presente na CLT, que determina que dois terços dos trabalhadores das empresas sejam nacionais. Com o surgimento da Justiça do Trabalho, também naquele período, o Direito do Trabalho inaugurava uma modalidade de ação afirmativa que até hoje considera o colaborador hipossuficiente, favorecendo-o na defesa judicial dos seus direitos.

Bento (1999) diz que um aspecto essencial do tema em foco diz respeito ao fato de que nos últimos anos o Brasil vem adotando importantes leis destinadas à promoção da igualdade nas relações de trabalho. Trata-se de normas que textualmente prescrevem discriminação, discriminação justa, como forma de compensar desigualdade de oportunidades, ou, em alguns casos, de fomentar o desenvolvimento de setores considerados prioritários, devendo ser ressaltadas na Constituição Federal:

Art. 7º, XX – proteção do mercado de trabalho da mulher, mediante incentivos específicos, nos termos da lei;

Art. 37, VIII – a lei reservará percentual dos cargos e empregos públicos para as pessoas portadoras de deficiência e definirá os critérios de sua admissão;

Direcionando-se o foco para o plano das leis ordinárias, destacam-se:

- O Decreto-Lei 5.452/43 (CLT), que prevê, em seu art. 354, cota de dois terços de brasileiros para colaboradores de empresas individuais ou coletivas;
- O Decreto-Lei 5.452/43 (CLT), que estabelece, em seu art. 373-A, a adoção de políticas destinadas a corrigir as distorções responsáveis pela desigualação de direitos entre homens e mulheres;
- A Lei 8.112/90, que prescreve, em art. 5º, § 2º, cotas de até 20% para os portadores de deficiências no serviço público civil da união;
- A Lei 8.213/91, que fixou, em seu art. 93, cotas para os portadores de deficiência no setor privado;
- A Lei 8.666/93, que preceitua, em art. 24, inc. XX, a inexigibilidade de licitação para contratação de associações filantrópicas de portadores de deficiência e;

– Assim é que a Constituição de 1988 e seus desdobramentos no plano das leis ordinárias passou a prescrever uma nova modalidade de discriminação, a discriminação justa, o que resultou num alargamento substantivo do conteúdo semântico do princípio da igualdade, bem como na ampliação objetiva das obrigações estatais em face do tema.

Ainda no tocante ao aspecto normativo, desde 1968 o Brasil é signatário da Convenção 111 da OIT:

1. Convenção 111, Concernente à Discriminação em Matéria de Emprego e Profissão (Anexo I)

Artigo 2º. Qualquer membro para o qual a presente convenção se encontre em vigor compromete-se a formular e aplicar uma política nacional que tenha por fim promover, por métodos adequados às circunstâncias e aos usos nacionais, a igualdade de oportunidades e de tratamento em matéria de emprego e profissão, com o objetivo de eliminar toda discriminação nessa matéria.

Artigo 3º. Qualquer membro para o qual a presente convenção se encontre em vigor deve, por métodos adequados às circunstâncias e aos usos nacionais:

- a) Esforçar-se por obter a colaboração das organizações de colaboradores e trabalhadores e de outros organismos apropriados, com o fim de favorecer a aceitação e aplicação desta política;
- b) Promulgar leis e encorajar os programas de educação próprios a assegurar esta aceitação e esta aplicação;
- c) Revogar todas as disposições legislativas e modificar todas as disposições ou práticas administrativas que sejam incompatíveis com a referida política;
- d) Seguir a referida política no que diz respeito a empregos dependentes do controle direto de uma autoridade nacional;
- e) Assegurar a aplicação da referida política nas atividades dos serviços de orientação profissional, formação profissional e colocação dependentes do controle de uma autoridade nacional;
- f) Indicar, nos seus relatórios anuais sobre a aplicação da convenção, as medidas tomadas em conformidade com esta política e os resultados obtidos.

Pelo menos dois municípios brasileiros registram a adoção de medidas de valorização da diversidade:

– O Município de Vitória, capital do Espírito Santo, que, por intermédio da Lei Municipal n o 4.193, de 05 de maio de 1995, tornou obrigatória a presença de artistas e modelos negros nos filmes e peças publicitárias encomendadas pela Prefeitura (Anexo III);

– O Município de Jundiaí/SP, que editou a Lei Municipal n o 5.745, de 14 de fevereiro de 2002, instituindo: 1. cotas de 20% para negros nos concursos públicos da administração direta, indireta e fundacional; 2. aplicação deste mesmo percentual no provimento de cargos de direção, chefia, assessoramento e cargos em comissão;

3. obrigatoriedade da cláusula de reserva de acesso para negros nos editais de licitação e nos contratos com prestadoras de serviços (Anexo IV).

Ademais, o próprio Município de São Paulo registra a adoção da Lei Municipal no 11.091, de 26 de setembro de 1991, que fixa restrições à participação em licitações às pessoas físicas ou jurídicas que tenham sido condenadas por agressões ao meio ambiente, entre outras (Anexo V).

Também a lei federal que rege a matéria de licitações, a Lei 8.666/93, contempla tratamento diferenciado com o objetivo de promover a igualdade, ao prever a inexigibilidade de licitação “na contratação de associação de portadores de deficiência física, sem fins lucrativos de comprovada idoneidade, por órgãos ou entidades da Administração Pública, para a prestação de serviços ou fornecimento de mão-de-obra, desde que o preço contratado seja compatível com o praticado no mercado” (Art. 24, inciso XX).

A propósito do instituto da licitação, mais especificamente sobre reserva de acesso para negros na habilitação em licitações, convém lembrar que a mais alta corte judiciária do país, o Supremo Tribunal Federal, foi pioneira na adoção de tal medida, por meio do Edital de Licitação da Concorrência nº 03/2001 (Processo nº 314.599), o qual instituiu cotas para negros na contratação de serviços de jornalismo.

## 2.4 GESTÃO DA DIVERSIDADE

De acordo com Bento (1999), a gestão da diversidade no contexto organizacional tem origem nos Estados Unidos no final da década de 60 e um dos fatores decisivos que propiciou o aparecimento dessa gestão foi o contexto econômico, tendo em vista que os esforços governamentais para desenvolver a liberalização da economia eram crescentes, o que significava reduzir o papel do Estado na economia e fazer aumentar o papel do mercado. Um dos objetivos da política econômica neoliberal era de reduzir custos do governo americano com gastos sociais, o que fez reduzir o envolvimento do governo na regulação dos programas legais de diversidade, assim como nos programas de bem estar social e seguridade de saúde, o que acabou dando margens para o surgimento da gestão da diversidade na iniciativa privada.



Alguns foram os motivos que fizeram surgir à gestão da diversidade nas organizações e um dos principais foi a publicação do relatório Workforce 2000, que realizou um estudo de projeção que afirmava que os homens brancos nascidos nos Estados Unidos ocupariam apenas 15% da força de trabalho entre 1985 e 2000, devido aos novos entrantes, mulheres e minorias, e entre os fatores que contribuiriam para tal previsão de mudança demográfica seriam a imigração e a globalização. Na visão de Ellis e Sonnenfeld (1994), adotar uma gestão de diversidade em meio a uma mudança demográfica dos indivíduos é uma maneira da organização minimizar o risco de ações ou penalidades decorrentes de leis contra a discriminação.

Paralelo à divulgação do Workforce 2000, como afirma Pereira (2010), alguns autores anunciaram os benefícios da diversidade na organização, incentivando-a no mundo corporativo, onde se pregava que a criatividade, a inovação e a capacidade de resolução de problemas podem ser decorrentes de diversas perspectivas da diversidade. Cox e Blake (1991) divulgaram que a diversidade gerenciada pode facilitar o convívio de diferentes pessoas, reduzir custos e aumentar a produtividade. Alguns outros enfatizaram que a fim de se tornarem mais competitivas em mercados locais ou internacionais as organizações necessitariam aumentar a diversidade da força de trabalho na linha de frente. Em meio a esses fatores a implementação da gestão da diversidade foi acontecendo inicialmente nas organizações dos estados americanos e foi se alastrando pelo mundo. Entretanto, essa gestão ou fenômeno vem surgindo em meio a dilemas que têm impedido o seu pleno desenvolvimento, como as contradições sobre o quanto essa gestão é ou não justa, reações opostas por receio de discriminação reversa e limitadas mudanças na cultura e nos valores das organizações. Segundo Pereira (2010), as controvérsias sobre a gestão da diversidade existem por não haver uma concordância entre diferentes estudiosos sobre o seu significado e finalidade.

A gestão da diversidade como um conceito significa diferentes coisas para diferentes pessoas, podendo tanto referir-se ao desenvolvimento de atividades baseadas em um modelo de gestão que possibilite igual oportunidade, ou um modelo que possibilite uma orientação estratégica em relação às pessoas. Pereira (2011) afirma na sua tese de doutorado que a literatura tem utilizado mais enfaticamente o conceito de gestão da diversidade a partir da experiência americana que a concebe a partir de uma visão estratégica.

Thomas (1990) enfatiza que a gestão voltada para a diversidade deve valorizar as diferenças dos indivíduos facilitando a aceitação não somente dos grupos protegidos, mas de todos os tipos de indivíduos dentro da organização. Segundo esse autor, para gerir a diversidade não basta obter minorias em um determinado nível, mas fazer melhor uso possível delas em todos os níveis, especialmente em médias gerências e posições de lideranças, e isso não é uma questão de decência ou justiça, mas sim uma questão de sobrevivência de negócios das organizações. A fim de promover e desenvolver a gestão da diversidade em meio à força de trabalho, algumas organizações começaram a implementar práticas com a finalidade de mudar as atitudes e eliminar comportamentos que refletiam as mais sutis formas de discriminação e exclusão que frequentemente inibem a efetiva interação entre as pessoas.

Pereira e Hanashiro (2010) escrevem que a diversidade trata da existência de pessoas com identidades grupais diferentes dentro do mesmo grupo ou sistema social, e num contexto mais amplo, a diversidade inclui todos, e não é algo que seja definido apenas por raça ou gênero, estende-se a idade, história pessoal e corporativa, formação educacional, função e personalidade. Inclui estilo de vida, preferência sexual, origem geográfica, tempo de serviço na organização, e até mesmo o status de privilégio ou de não-privilégio dentro da organização. Para Schimidt (2007), os conceitos variam de amplitude, desde aqueles que focam meramente na questão de etnia ou gênero, até os extremamente amplos, isto é, que sustentam que a diversidade se refere a todas as diferenças entre as pessoas, afinal, todos são diferentes.

Ainda que a legalidade tenha agido como fomento inicial para o crescimento da diversidade nos ambientes de trabalho, é reconhecido que gerenciar a diversidade é mais do que criar oportunidades iguais de trabalho nas organizações, é preciso promover o alinhamento dos interesses das pessoas com os interesses da empresa, gerenciando a cultura organizacional de forma a permitir que o potencial que reside tanto nas similaridades e quanto nas diferenças existentes entre os colaboradores contribua para um melhor resultado da empresa, assim defendem Pereira e Hanashiro (2010).

Schimidt (2007) diz que a gestão da diversidade é considerada complexa, pois ao mesmo tempo em que a diversidade constitui um desafio para as organizações com inúmeros benefícios possíveis, ela gera conflitos intergrupais, que podem,

inclusive, neutralizar algumas de suas vantagens. Trabalhar esse paradoxo é um dos grandes desafios dos gestores da atualidade. Se por um lado é fácil encontrar concordâncias em relação ao combate de toda forma de preconceito, é difícil modificar a cultura, comportamentos, hábitos e rotinas para que isso se concretize.

Segundo Schimdt (2007), a questão da gestão socialmente responsável revestiu os discursos organizacionais, aqui entendidos como processos de engenharia organizacional que alinham a organização ao mercado de trabalho no nível retórico, de afirmações quanto à promoção da diversidade dentro das empresas. O fato das empresas brasileiras contratarem indivíduos diferenciados, não significa que estejam tratando de forma igualitária, tendo em vista que ainda existem discrepâncias entre o dito e o feito pelas organizações, entre a modernidade do discurso e o conservadorismo das práticas. Continua Schimdt (2007), ainda que compreensíveis sejam as dificuldades para a gestão da diversidade, assim como a sua magnitude, não é difícil entender que alinhar, dentro de uma organização, o discurso e a prática, requer em primeiro lugar o alinhamento entre ideologia e cultura, ou seja, a legitimidade tão perseguida se vê ameaçada quando os indivíduos percebem e passam a acreditar que as políticas são apenas formais, já que inexitem na cultura da organização oportunidades reais de ascensão e de reconhecimento de segmentos como nos discursos.

De acordo com Bento (1999), a diversidade é um valor que deve permear as práticas de gestão em diferentes níveis, e em diversificadas instâncias. Pode-se definir política de gestão da diversidade como um conjunto de medidas que visa promover a inclusão e a igualdade de oportunidades e tratamento aos membros de grupos discriminados em função da cor, raça, etnia, origem, sexo, deficiências, idade, credo religioso e orientação sexual.

A execução da política de gestão da diversidade requer a adoção e/ou aprimoramento de algumas diretrizes fundamentais, tais como a identificação e revogação de práticas administrativas incompatíveis com a valorização da diversidade, bem como a eliminação de fontes de discriminação direta ou indireta, a implantação de orientações e normas escritas voltadas para a valorização da diversidade, tendo como objetivo último a inscrição de tal política como um valor central da cultura organizacional e o estabelecimento de objetivos e indicadores que possibilitem o monitoramento do impacto e da eficácia da política de valorização da diversidade.

Bento (1999) ainda afirma que a política de valorização da diversidade está apoiada em valores éticos fundados na busca da igualdade e da justiça. Assim, programas de diversidade podem ter como ponto de partida um diagnóstico da empresa a partir de pesquisas nos processos de recursos humanos, censo de funcionários, levantamento de boas práticas da organização, bem como a investigação a respeito do perfil da clientela, dos fornecedores, dos serviços prestados e dos produtos. Com base neste diagnóstico é possível identificar elementos que obstaculizam e/ou favorecem a diversidade e traçar um plano de ação para promoção da diversidade. Este plano de ação pode ser construído, discutido e implementado assegurando corresponsabilidade dos funcionários, gestores, parceiros e clientes tendo como articulador um comitê ou comissão especificamente criados para implantar e monitorar todo o processo. Destaque-se ainda que o plano de ação deve ser endereçado aos códigos de conduta, à missão da empresa, aos princípios, enfim, ao modo pelo qual a empresa se posiciona interna e externamente. Só desta maneira, segundo Caetano (2005), pode-se ter uma política de diversidade verdadeiramente inserida na dinâmica e na cultura empresariais.

#### **2.4.1 Diversidade de gênero**

De acordo com Pereira e Hanashiro (2010), a diversidade de gênero foi pioneira e já é bastante estudada nos estudos da diversidade nas organizações, existindo um leque abrangente de diversidades, seja cultural, de sexo, de raça, etnia, idade, religião, dentre tantas outras. A crescente diversificação da força de trabalho nas últimas décadas tem causado uma mudança de perfil no mundo organizacional, ocasionando um maior interesse do mesmo em compreender e estudar com mais profundidade a questão da diversidade nas organizações. As empresas já perceberam que esse novo desafio tem demonstrando que além de simplesmente compreender a diversidade, é preciso gerenciá-la. Schmidt (2007) afirma que os estudos empíricos recentes demonstram que dos gestores e empresas são requeridos mais do que um belo discurso para realmente gerenciar a diversidade, uma vez que, se pouco tem sido questionado quanto aos benefícios decorrentes da inclusão de minorias historicamente discriminadas no ambiente de trabalho, ainda permanecem na ordem do dia

questionamentos sobre como proceder à inclusão, sustentados por dúvidas quanto a como tratar diferentes com igualdade.

Discussões de gênero estão entre as pautas mais tradicionais quando se remete ao tema diversidade e diversas definições distintas vêm convivendo no interior dos estudos femininos. De acordo com Moreira e Candau (2010) uma primeira definição utiliza gênero como oposto e complementar de sexo, como aquilo que é socialmente construído em oposição ao que seria biologicamente dado, uma palavra usada para nomear as formas masculinas e femininas na linguagem, designando o que era socialmente codificado como masculino ou como feminino. Uma segunda definição de gênero, mais recente, não o opõe ao sexo, mais inclui a percepção a respeito do que seja sexo dentro de um conceito socialmente elaborado de gênero, uma vez que assume que as próprias diferenças entre os corpos são percebidas sempre por meio de codificações e construções sociais de significado. O gênero não seria um conceito útil apenas na compreensão das interações entre homens e mulheres, mas uma parte importante dos sistemas simbólicos e implicado na rede de significados e relações de poder.

Bento (1999) afirma que gênero tem sido cada vez mais utilizado para referir-se a toda construção social relacionada à distinção e hierarquia masculino e feminino, incluindo também aquelas construções que separam os corpos em machos e fêmeas, mas indo muito além. As diferenças ou semelhanças entre os sexos e as interações e relações de poder entre homens e mulheres são apenas parte do que é abrangido pelo conceito de gênero assim definido, e não podem ser inteiramente explicadas apenas nesse âmbito, pois estão sempre articuladas a outras hierarquias e de desigualdades de classe, raça, etnia, idade etc.

Já Meyer e Soares (2008) afirma que o conceito de gênero está relacionado aos significados que são atribuídos a ambos os sexos em diferentes sociedades. Homens e mulheres, meninos e meninas, e questões como sexualidade, geração, classe, raça, etnia, religião, também estão imbricadas na construção das relações de gênero. O conceito de gênero procura se contrapor à ideia de uma essência natural, universal e imutável, enfatizando os processos de construção ou formação histórica, linguística e socialmente determinadas. A constituição de uma pessoa deve ser pensada como um processo que se desenvolve ao longo de toda a vida em diferentes espaços e tempos. O conceito de gênero traz a possibilidade de colocar

em discussão as relações de poder que se estabelecem entre homens e mulheres, posicionando-os como desiguais sem suas possíveis e múltiplas diferenças.

Um tema que está diretamente relacionado à diversidade de gênero e já foi muito discutido ou abordado por estudiosos é o da estigmatização de profissões por gênero. Segundo Carone (2001), certas profissões são consideradas naturalmente indicadas para homens e mulheres de acordo com os estereótipos de gênero. Aos homens cabem tarefas que demandam mais do físico, bem como atividades que requerem tomadas de decisões rápidas, já para as mulheres seriam indicadas tarefas repetitivas e que exigem minúcia. Contudo, o que tal divisão de gênero do trabalho não esconde é que se trata de estereotipar para definir e restringir a atuação, principalmente a feminina em posições tradicionalmente hierárquicas de poder, o que de certa forma já foi provado que essa conjectura é um evidente equívoco, pois não é o gênero que define habilidade para exercer tarefas, mas competências inatas e adquiridas.

Hirata (2002) aborda a questão das identidades sexuais exploradas pelo trabalho, a masculinidade e feminilidade. Na pesquisa feita no plano da empresa, demonstra-se claramente que havia fábricas de mulheres e fábricas de homens, e que as qualidades requeridas das operárias e dos operários eram quase opostas, a ponto de dificultar qualquer comparação, as atitudes requeridas eram bem diferentes. Dos operários exigiam força física e resistência para efetuar um trabalho mais pesado, mais sujo e mais perigoso, e das operárias a execução de trabalhos considerados mais fáceis, leves e limpos. A partir daí, os próprios operários e operárias diziam que o trabalho das mulheres era melhor e o dos homens pior. Estas características das tarefas masculinas e femininas no universo do trabalho são difundidas e existe uma certa ética e uma estética da submissão feminina às quais correspondem uma ética e uma estética da força física, da resistência aos trabalhos sujos e insalubres e da coragem para as tarefas perigosas que definem a masculinidade. A partir da consideração social desses atributos físicos e dessas atitudes como positivos e essenciais à definição de uma identidade viril, decorre a aceitação, por parte dos operários, de condições penosas e insalubres, condições que qualquer operária recusaria e que os administradores excluem também, considerando-as incompatíveis com a fragilidade das mulheres. Por conseguinte, a autora afirma que quando necessário à resistência desaparece e as mulheres podem fazer tarefas pesadas e insalubres. As fronteiras da masculinidade e da feminilidade sociais são relativamente

móveis e, até certo ponto, parecem depender das exigências do sistema produtivo em cada período histórico. No Brasil foi instituído pela Presidência da República, em 08 de março de 2005, um Decreto-lei de nº 5.390, para respaldar a questão da mulher e da gestão da diversidade de gênero na sociedade em geral. Este Decreto-lei aprovou o Plano Nacional de Políticas para as Mulheres (PNPM), que instituiu o Comitê de Articulação e Monitoramento do PNPM para acompanhar e avaliar periodicamente o cumprimento dos objetivos, ações e metas definidas para tratar das questões e direitos da mulher na sociedade.

#### **2.4.2 Diversidade étnica-racial**

Segundo Pereira (2011), existiam dois Brasis quando remete ao negro integrante da sociedade. De um lado um Brasil moderno, rico ou mais rico, pautado pelos ideais do progresso. De outro, um Brasil onde predominavam os negros. Esse tipo de pensamento, sempre desfavorável ao negro, perdurou pelos anos seguintes nos cenários intelectuais e políticos do país, pelo menos até o final dos anos 20 (século XX), sendo pouco a pouco, até os dias atuais, bloqueado por uma crítica sistemática da questão racial brasileira. Alcançado por essa dupla discriminação – raça e vagabundagem –, o negro se viu sistematicamente colocado à margem das esferas mais significativas da sociedade. Encurralado, sobrou-lhe como único e semipermitido espaço social para desenvolver sua sociabilidade entre os seus pares os eventos e precários redutos lúdico-religiosos que o grupo mesmo criara, às vezes dentro de modelos adotados pelas camadas brancas. Esta alternativa, às vezes, apenas tolerada ou mesmo proibida pela repressão policial até o final da década de 20, transformava o negro refém em seu próprio mundo.

De acordo com Alves e Galeão-Silva (2004), apenas em 1990 os governantes brasileiros conheceram a discriminação de negros no mercado de trabalho como um problema social, a partir da luta dos movimentos sociais por políticas de ação afirmativa. As formas mais efetivas de pressão emergiram em fóruns internacionais a partir das denúncias, formuladas por sindicalistas, de descumprimento, por parte do governo brasileiro, dos compromissos que assumiu ao ratificar em 1965 a Convenção nº 111 da Organização Internacional do Trabalho (OIT) que dispõe sobre a descriminalização no

emprego e na ocupação. Desde 1995 o governo brasileiro vem manifestando interesse no combate à descriminalização no mercado de trabalho e para tal solicitou a cooperação técnica da OIT no sentido de efetivar e implementar políticas que promovessem a igualdade de oportunidades e de tratamento no emprego e na ocupação. A questão da descriminalização foi centrada em categorias, construindo ações que se voltavam primeiramente para gênero e raça, nas quais são encontrados os grupos mais discriminados, e um deles eram os negros ou politicamente correto, os afrodescendentes e a questão da diversidade relacionada à raça.

O Brasil é historicamente marcado pela diversidade, especialmente a étnica, que está na base da formação do povo brasileiro. Desde a chegada dos portugueses e sua fixação no território, registra-se a prática sexual entre portugueses e indígenas, e conseqüentemente, os primeiros brasileiros são mestiços. No século seguinte ao descobrimento o tráfico de escravos para o Brasil promoveu a relação entre portugueses e escravas resultando em outros tons de mestiçagem em grau elevado que por sua vez marcou a formação do povo brasileiro.

De acordo com Caetano (2005), o mito da democracia racial brasileira começou a ser difundido em 1930 com a elite intelectual brasileira passando a defender a ideia de que um projeto de desenvolvimento viável para o Brasil só seria bem-sucedido pela aceitação do caráter mestiço da sociedade brasileira, apresentando-a como um cruzamento de identidades entre brancos, negros e índios, convivendo de forma harmoniosa. O mito da democracia racial passou a anunciar o Brasil como um país de convivência harmônica entre brancos, negros e índios. Isso se refletiu inclusive nas esferas político-partidárias, uma vez que tanto a direita quanto a esquerda afirmavam que a discriminação racial não era problema para os brasileiros.

Contudo, Fleury (2000), afirma que o interesse das empresas brasileiras na gestão da diversidade é recente e a grande maioria das companhias que estão desenvolvendo programas são subsidiárias de empresas norte-americanas. A referida autora ainda complementa que as medidas governamentais para combater a discriminação no emprego são muito recentes e esbarram em uma barreira cultural implícita que consiste na não aceitação do preconceito e da discriminação racial. O Brasil é um país heterogêneo, fruto de inúmeros fluxos migratórios desde o momento de sua formação e faz parte da ideologia nacional conceber-se como um país sem preconceitos.



A questão da diversidade racial é uma realidade na sociedade brasileira e como abordam Gomes e Cunha Júnior (2008) a igualdade racial na universidade e na sociedade finalmente parece ter sido assumida como uma questão a ser debatida. Ela é uma das componentes polêmicas da Reforma Universitária proposta pelo governo Lula, que abordou também o estabelecimento de cotas para negros e índios nas universidades. O mesmo autor continua sua abordagem do assunto defendendo a ideia de que uma universidade onde negros só podem entrar em cursos de baixo prestígio e baixa perspectiva de melhora de condição de vida e ainda em percentagem abaixo da sua presença na população é uma Universidade antidemocrática em sua relação com a sociedade e a instituição de ensino superior que não tenta mudar isso é também conivente com o quadro de racismo existente no Brasil.

Falar em promover a diversidade étnico-racial na universidade é falar também em agir para uma verdadeira democracia étnico-racial na sociedade. Aí entram as propostas emergenciais de cotas para negros e pontuação étnica no ingresso ao ensino superior. Esta discussão sobre reserva de vagas nas universidades não vem somente da necessidade de rediscussão da universidade sobre a melhor forma de selecionar seus alunos, ela faz parte de uma revisão histórica na forma do Brasil se relacionar com sua população negra, reconhecendo a injustiça causada pela escravidão e racismo desde 1888 até hoje. Paralelo à questão das cotas, mas dentro da gestão da diversidade étnica-racial, foi desenvolvido através da promulgação da Lei 10.639/2003, o Plano Nacional de Implementação das Diretrizes Curriculares Nacionais para Educação das Relações Etnicorraciais e para o Ensino de História e Cultura Afrobrasileira e Africana, para tratar desde a escola as relações históricas afrodescendentes que existem na miscigenada sociedade brasileira.

Outra questão polêmica é sobre a pobreza urbana e desigualdades sociais existente nas cidades brasileiras, que por sua vez acaba remetendo a discussão das especificidades dos afrodescendentes, geralmente em maioria nesses tipos de diversidades. Segundo Cunha Jr. e Ramos (2007), no Brasil existe certa dificuldade em incluir e discutir a diversidade dos afrodescendentes e os preconceitos velados que ainda permeiam a sociedade. Algumas razões para essa dificuldade foram apontadas pelo estudioso dentre as quais estão a postura cultural brasileira que prega que o Brasil resolveu com a abolição do escravismo criminoso todos os problemas de natureza racial, o reconhecimento de uma dominação política hegemônica dos

eurodescendentes vista de forma natural, fazendo com que os africanos não sejam vistos como colonizadores dos espaços geográficos anteriores aos imigrantes europeus.

Afirma Bento (2000), que os principais sociólogos brasileiros quando abordam as diferenças sociais entre afrodescendentes e eurodescendentes têm como postura considerar que o capitalismo ao longo de seu aperfeiçoamento leva a eliminação dos fatores étnicos das relações sociais e de trabalho. Para complementar tais visões, quase toda produção acadêmica sobre a pobreza e as desigualdades sociais é produzida pelos eurodescendentes e estes por sua vez utilizando-se de referências e métodos que justificam suas posições sociais como justas. Pelo exame da história dos afrodescendentes e das políticas de imigração europeia percebe-se que estes eram prioridade, gerando assim os eurodescendentes, e, portanto, retirando os afrodescendentes de muitos setores da economia ou dificultando o acesso aos setores mais novos e dinâmicos da economia. As políticas urbanas organizaram o país e as cidades em função destas imigrações europeias, promoveram dinamismo da economia produzido por estes grupos étnicos. Foram políticas de privilégios étnicos para os eurodescendentes e de desqualificação social para os afrodescendentes, onde a produção da pobreza e da desigualdade social foi constituída sobre uma base de dominação e de estagnação social, estas consequências do racismo.

Bento (2000) afirma que o sistema de racismo é tão poderoso que os próprios negros, por vezes inconscientes, colaboram e alimentam os racismos, como os negros evangélicos que acreditam e divulgam que cultura negra é coisa de prostituta e homossexual ou que se trata de coisas do diabo, os negros que dizem para os filhos e parentes se casarem com brancos para melhorar a raça, etc. O racismo está em toda parte e nível, amparado historicamente por um sistema que foi amplamente difundido pelo cristianismo, que colaborou na justificativa da prática do escravismo criminoso e contribuiu com o processo de destruição de diversas culturas africanas. Um problema relacionado ao racismo são as abordagens generalizadas, fazendo existir racismo contra ciganos, judeus, indígenas, árabes e negros, onde todos são enfaixados num só conceito de ideologia de superioridade e inferioridade entre as raças. Essa generalização elimina a dimensão histórica de cada um dos racismos, como dificulta a compreensão da dimensão das consequências nos campos da economia e das desigualdades sociais.

Africanos e afrodescendentes participaram da formação socioeconômica do Brasil, entretanto, os processos de dominação e imposição de uma cultura ocidental têm contribuído para que estes povos não tenham sido bem representados na cultura e na história. No final da década de 1970 os movimentos negros passaram a denunciar de forma mais enfática a limitação do acesso dos negros à educação formal, como também os altos índices de analfabetismo, exclusão e repetência que atingem essa população, de acordo com Cunha Jr., Silva e Nunes (2011).

Estes movimentos levaram também a discussão sobre a escola enquanto espaço reprodutor das diferenças, quando ignora a história dos africanos e de seus descendentes, não promove o respeito à diversidade e transmite conteúdos referentes à produção cultural negra de forma folclorizada. Por essas e tantas injustiças o Plano Nacional de Implementação das Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação das Relações Etnorraciais e para o Ensino de História e Cultura Africana e Afro-brasileira e a Resolução CNE/CP Nº. 01/2004 orientam que as Instituições de Ensino Superior Brasileiras incluam conteúdos curriculares referentes à educação das relações etnorraciais nos cursos de graduação e estes ofereçam atividades de pesquisa e extensão relacionadas à temática, criando condições para que os professores avancem na compreensão sobre a necessidade de ampliar o foco nos currículos escolares contemplando a diversidade cultural, racial, social e econômica do país. As instituições educativas devem criar condições para a produção e disseminação do conhecimento, ao mesmo tempo em que reconheçam a essência plural, diversificada dos sujeitos da sociedade.

Ainda de acordo com Cunha Jr., Silva e Nunes (2011) se faz urgente um trabalho que problematize e reconheça a importância da afirmação das diferenças e a necessidade de pesquisas e propostas de formação de professores que dimensionem a realidade educacional e as práticas escolares, contemplando a diversidade étnico-racial brasileira. Uma constatação é de que os cursos de formação de professores não apresentam em sua pedagogia preocupação com as diversidades existentes na sociedade, dentre elas as de origem racial e isso resulta em egressos não preparados para enfrentar o debate em torno de questões como gênero e diversidade de culturas e raciais exigidas no mundo atual. Isso aponta para a necessidade de se conhecer e se aprofundar numa grade curricular que identifique e analise as relações de poder presentes na educação escolar que, na maioria das vezes, negligenciam aspectos de

classes, gênero, raça e etnia, contribuindo para a manutenção de desigualdades socioeducativas.

Discutir a prática de professores e sua relação com a diversidade racial se faz necessária, pois se considera as práticas educacionais um caminho para desenvolver conhecimentos que possibilitem tratar as diferenças na sua singularidade, sem excluir este ou aquele indivíduo por pertencer a grupos diversos que não se enquadram em modelos predeterminados socialmente. Desta forma, de acordo com Bento (2000), as ações educativas deveriam considerar a diversidade racial e cultural presentes nos contextos escolares, desde a educação infantil, ensino fundamental e médio, até o curso superior, permeando a amplitude de conhecimentos e a pluralidade de culturas existentes nas relações que envolvem o ensinar e o aprender.

Parece relevante introduzir a temática da diversidade no cotidiano escolar e aproveitar toda intensidade que ela tem a oferecer, desde a possibilidade de conhecimentos vários, até a riqueza de relações proporcionadas pela convivência entre sujeitos diversificados, que vivenciam culturas e hábitos diferentes. Um programa de ações afirmativas contempla o enfrentamento das desigualdades e o acesso a uma educação que considere a diversidade de grupos étnicos existentes na sociedade brasileira. Por conseguinte, foi promulgada pelo Presidente da República a Lei nº 9.459, de 13 de maio de 1997, que altera os alguns artigos da Lei nº 7.716, de 5 de janeiro de 1989, que define como crime preconceitos de raça ou cor, etnia, religião ou procedência nacional.

De acordo com Cunha Jr., Silva e Nunes (2011), apesar das ciências modernas terem concluído que não existem raças humanas puras e que as construções realizadas pelas ciências do passado sobre as ideias de raças humanas as dividindo em três raças e depois as considerando em termos hierárquicos de conhecimentos e capacidades intelectuais, tudo isso é considerado um erro científico e esse erro fez parte da manipulação ideológica das ciências com finalidade de justificar a dominação de africanos e asiáticos pelos europeus. Segundo o referido autor, o lugar da população negra brasileira continua sendo o mesmo de inferiores, justificável serem dominada pela inferioridade cultural.

Contudo, segundo Bento (2000), pode parecer paradoxal, mas existe o problema da própria negação negra, que se consideram declaradamente mestiças e negam as origens negras, postura tal que resultante de um tratado ideológico de dominação e alienação de tanto anos passados. Nessa perspectiva, como não

existem negros, ficam resolvidas as questões do racismo ou não existe racismo porque não existem negros. As pessoas acreditam que se declarando morenas, equivale a declararem-se negras. O racismo é algo consciente e concreto, mas é fruto de uma racionalidade arcaica que propiciam as condições para que os negros continuem sendo tratados diferenciadamente e excluídos, ele é de tal forma impregnado na sociedade que parece normal e vira rotina.

Na América Latina e, particularmente, no Brasil a questão multicultural apresenta uma configuração própria, onde a base multicultural é muito forte e as relações interétnicas têm sido uma constante através de toda sua história, uma história dolorosa e trágica no que diz respeito aos grupos indígenas e afrodescendentes. Moreira e Candau (2010) afirmam que multiculturalismo não nasceu nas universidades e no âmbito acadêmico em geral, é resultado das lutas dos grupos sociais, especialmente os referidos às questões étnicas, especialmente os referidos às identidades negras, que constituem o ponto central de produção do multiculturalismo. Na sociedade há uma dinâmica de construção de situações de apartação social e cultural que confinam os diferentes grupos socioculturais em espaços diferenciados, onde somente os considerados iguais têm acesso.

Moreira e Candau (2010) diz que certos grupos sociais têm sido há muito alvo de discriminações, entre eles os negros, as mulheres e os homossexuais. As lutas desses grupos têm contribuído para que a sociedade compreenda seus direitos a uma cidadania plena. Além da afirmação de suas identidades, tais grupos sociais têm procurado desafiar a posição privilegiada das identidades hegemônicas. Associa-se diferença ao conjunto de princípios de seleção, inclusão e exclusão que norteia a forma pela qual indivíduos marginalizados são situados e constituídos em teorias, políticas e práticas sociais dominantes. Torna-se claro que as diferenças são construídas socialmente e que subjacentes a elas encontram-se relações de poder.

Segundo Carone (2001), o processo de produção da diferença é um processo social, não algo natural ou inevitável. Nos diferentes grupos há muitas distinções entre seus membros e há uma gama de aspectos indenitários que os distinguem, assim como há pontos que as unem e que permitem estabelecer elos e partilhar valores e propósitos comuns.

### 2.4.3 Diversidade sexual

Partindo para o contexto sexual, sendo considerado um assunto atual e ponto de discussões na sociedade, as questões da diversidade sexual ganham destaque. Os últimos 50 anos do século XX mostraram inúmeras transformações sociais, culturais e políticas nos mecanismos de compreensão, vivência e exposição da sexualidade. Meyer e Soares (2008) lembram que é evidente que a heterossexualidade é o referencial dominante da sexualidade, o que lhe confere privilégios, legitimidade e autoridade, e as identidades homossexuais são representadas como sujas, imorais, nojentas, aberrações, desviantes, ilegítimas e, no máximo, em expressões simpáticas ou politicamente corretas como alternativas.

Meyer e Soares (2008) afirmam que os que fogem à norma heterossexual ou ao parâmetro comportamental socialmente esperado, ou seja, os homossexuais e bissexuais, são considerados até mesmos doentes, insanos, imorais. Na sociedade a heterossexualidade é a sexualidade normativa e nesse sentido o tempo mostra que a educação tradicional funciona para neutralizar identidades de gênero e sexuais que fogem dessa normatividade.

Por sua vez, Freitas e Dantas (2012) contrapõe a história afirmando que desde os primórdios da colonização as relações homossexuais tornaram-se parte do encontro entre as culturas indígenas e europeias. A naturalidade com que os povos indígenas praticavam a homossexualidade e o incesto atraiu o interesse escandalizado do povo português, aliás, não se furtou a compartilhar de tais práticas. Na sociedade brasileira a homossexualidade vai seguir um percurso social que reflete a construção de identidade como povo marcado pela diversidade.

Segundo Bento (1999), orientação sexual indica uma identidade pessoal, personalíssima, definida pela atração e/ou conduta sexual dirigida a pessoas do mesmo sexo (homossexualidade), sexo oposto (heterossexualidade), ambos os sexos (bissexualidade). A política de valorização da diversidade pressupõe que a orientação sexual configura um atributo da condição humana e sob nenhum aspecto pode servir como fator de discriminação. Pode-se pensar em ações para sensibilizar todo o quadro de funcionários sobre a temática, criando-se um ambiente em que a diferença pela orientação sexual não seja vista como critério de exclusão, de rebaixamento ou de não reconhecimento dos méritos de ninguém.

Entretanto, Caetano (2005) afirma que um trabalho que valorize a diversidade e que inclua as questões da orientação sexual e da identidade de gênero incidirá, com toda probabilidade, sobre a comunicação no ambiente corporativo. Isto sem dúvida será um ganho para toda a equipe e terá efeitos duradouros a curto e em longo prazo sobre a criatividade e a produtividade individual e do grupo.

Diante da questão da diversidade sexual, uma das modalidades de violência que permeia as relações de trabalho nas mais diversas organizações é a violência contra o homossexual, seja por atos explícitos de homofobia, por verbalizações com duplo sentido, piadas homofóbicas ou restrições a promoções, de acordo com Freitas e Dantas (2012). Não se pode ignorar que o indivíduo gay vivencia inúmeras situações humilhantes e constrangedoras no ambiente de trabalho, tanto que as organizações começaram trabalhar políticas de diversidade, estando essas definições de políticas de diversidade atualíssimas em termos de discurso organizacional moderno.

Mulheres, negros, pessoas com deficiências, imigrantes e homossexuais têm sido objetos de esforços das políticas estratégias em gestão de pessoas de grandes empresas, no sentido de minimizar os efeitos causados pelo estigma e por estereótipos negativos essas pessoas que pertencem a esses grupos enfrentam. As empresas, dessa forma, utilizam várias ações que contribuem na minimização dos efeitos da discriminação ao diferente, como o homossexual. Algumas ações, desde a punição a atos homofóbicos até treinamento para a sensibilização voltada a não discriminação criam um ambiente organizacional mais seguro e tolerante para o indivíduo gay no mundo do trabalho.

Quando se fala nas relações de poder o que fica claro são as relações de poder assimétricas que se estabelecem polarizadas entre homossexuais e heterossexuais, e corporificadas em mecanismos de exclusão. Essa desigualdade de tratamentos se reflete no dia a dia das organizações tanto nos relacionamentos interpessoais quanto nas políticas formais de gestão de pessoas.

De acordo com Carone (2001), no Brasil ainda não existem leis federais que regulamente a questão da proibição da discriminação dos gays, lésbicas, homossexuais, bissexuais, travestis, transexuais e simpatizantes a causa da diversidade sexual. Esta falta de legislação contundente contra a homofobia em nível nacional coloca o Brasil em uma posição desconfortável perante organismos organizacionais. A advogada especialista em direito homoafetivo, Berenice Dias, vem já há algum tempo tentando fazer valer a aprovação em lei do Estatuto da

Diversidade Sexual, que cuida de todas as questões correlacionadas à sociedade e a gestão da diversidade sexual.

#### **2.4.4 Diversidade de pessoas com deficiência**

Em diferentes contextos históricos e culturais a deformidade física tem sido rejeitada pela sociedade, as representações sociais e atitudes em relação às pessoas com deficiência têm sido negativas, tendo em vista que durante vários anos o deficiente foi visto como obstáculo e uma pessoa incapaz de tudo.

A deficiência no passado era algo demonizado, visto como punição, uma consequência de culpa. A deformação produzia os segregados, marginalizados e discriminados. Na Grécia clássica e em Roma, o infanticídio era uma prática comum, no qual existia uma lei, proibindo crianças de crescerem com deficiência. Conforme Gentile (2004), os gregos, sobretudo os espartanos, por ser uma sociedade belicosa e patriarcal, se uma criança viesse ao mundo com alguma deformidade física, ela era jogada de um precipício por seu genitor, já que tal criança não seria uma boa pessoa na guerra.

Rodrigues e Carmo (2005) afirma que se considera pessoa com deficiência aquela que apresenta, temporária ou permanentemente, perdas ou anormalidades de sua estrutura ou função psicológica, fisiológica ou anatômica, capaz de limitar sua capacidade para o desempenho de atividades – tomando-se como referência o padrão normal de capacidades do ser humano. As deficiências são classificadas do seguinte modo: física, auditiva, visual, mental e múltipla, no que diz respeito às relações de trabalho.

A deficiência é mais uma das características possíveis do ser humano. Reconhecê-la, respeitá-la e oferecer os recursos necessários à participação eficaz de todas as pessoas em todas as situações é fundamental para a construção de um mundo inclusivo, mais justo e igualitário. Considerando as avaliações de especialistas, os profissionais com deficiência podem ser tão hábeis, capazes e competentes como qualquer outra pessoa, bastando que lhes sejam asseguradas oportunidade e condições para tal.



Nesse contexto, de acordo com Garbe (2012), valendo dos exemplos acima, nota-se que durante anos deficientes físicos foram colocados em um patamar inferior na sociedade, ao passo que órgãos públicos, instituições de ensino e empresas não estavam maduras suficientemente para recebê-los, sendo necessário não só melhorar a infraestrutura dos ambientes, mas também melhorar o nível de conscientização da sociedade no sentido de combater estereótipos, fomentando o respeito e os direitos dos deficientes. Nesse diapasão, como forma de robustecer e tutelar os direitos dos deficientes físicos, no ano de 2007, o Brasil assinou em Nova Iorque, a Convenção Internacional sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência, dispositivo este que prevê uma lista de comportamentos, que cada Estado signatário deve seguir, sob a pena de violar um tratado internacional de direitos humanos.

A deficiência é um conceito em evolução, resultado da interação entre a deficiência de uma pessoa e os obstáculos que impedem sua participação na sociedade. De acordo com Febraban (2006) quanto mais obstáculos, como barreiras físicas e condutas atitudinais impeditivas de sua integração, mais deficiente será uma pessoa. Entre as narrativas sobre a desigualdade que se expressam no corpo, os estudos sobre deficiência foram os que mais tardiamente surgiram no campo das ciências sociais e humanas. Herdeiros dos estudos de gênero, feministas e antirracistas, os teóricos do modelo social da deficiência, provocaram uma redefinição do significado de habitar um corpo que havia sido considerado, por muito tempo, anormal.

Resende (2008) afirma que a normalidade entendida ora como uma expectativa biomédica de padrão de funcionamento da espécie, ora como um preceito moral de produtividade e adequação às normas sociais foi desafiada pela compreensão de que deficiência não é apenas um conceito biomédico, mas a opressão pelo corpo com variações de funcionamento.

A deficiência traduz, portanto, a opressão ao corpo com impedimentos: o conceito de corpo deficiente ou pessoa com deficiência devem ser entendidos em termos políticos e não mais estritamente biomédicos. A deficiência, assim, não se resume ao catálogo de doenças e lesões de uma perícia biomédica do corpo, ela é um conceito que denuncia a relação de desigualdade imposta por ambientes com barreiras a um corpo com impedimentos (GARBE, 2012).

Dentro do tema diversidade não se pode deixar de abordar o tema da inclusão de especiais, considerados deficientes, especialmente no ambiente escolar.

Conforme sinalizam Branco e Oliveira (2012), o tema da inclusão escolar tem sido bastante debatido dentro da comunidade escolar e das instâncias responsáveis pelas políticas educacionais. Nesse contexto, pode se dizer que a implantação nacional da política da escola inclusiva é visto ou considerado o grande desafio educacional do começo do novo milênio, tendo em vista que essa proposta envolve todo o modelo escolar objetivando construir uma escola onde todos possam usufruir e se beneficiar de um ensino de qualidade, voltado à real aprendizagem, num ambiente pautado no respeito às diferenças e na promoção dos direitos humanos, na aprendizagem e desenvolvimento dos alunos.

Historicamente a proposta da educação inclusiva aparece com os movimentos mundiais, organizados oficialmente pela Organização das Nações Unidas (ONU). Elas surgiram tanto em consequência de outros movimentos sociais que questionavam o modo como os direitos humanos vinham sendo tratados, como também da constatação da existência de uma política de segregação que colocava a responsabilidade de enquadramento aos moldes impostos pela sociedade exclusivamente sobre os ombros das minorias marginalizadas. Apesar desses esforços, ainda é clara a constatação de que na escola ainda permaneça mecanismos de faz de conta e de exclusão, até mesmo de preconceito quanto aos especiais.

A ideia de uma escola inclusiva não é voltada para as pessoas com necessidades especiais, mas para todos, para o negro e para o branco, para os que têm boa situação financeira e para os desfavorecidos socialmente, para os que apresentam facilidades de aprendizagem e para os que apresentam dificuldades, sejam elas de qualquer ordem. De acordo com Branco e Oliveira (2012), do ponto de vista das relações, o ambiente da diversidade pretendido pela proposta inclusiva mostra-se propício para a aprendizagem, uma vez que favorece uma maior individualização do ensino, permitindo que a integração professor-aluno encontre os caminhos que irão estabelecer estratégias diferenciadas de acordo com o nível de desenvolvimento de cada um. Por fim, o conceito de inclusão está ligado a uma concepção democrática e participativa, a qual culmina com o respeito à diversidade.

Segundo Fraser (2007), o amor, a ordem legal e a solidariedade constituem três padrões de relacionamento que parecem fornecer as condições formais para as interações, nas quais os seres humanos podem afirmar sua dignidade e integridade. O sentimento de integridade é indicador de que os sujeitos se sentem seguros por saberem que toda a sua auto-orientação prática encontra suporte na sociedade. As

peças com necessidade especiais ou com alguma deficiência ao participarem de um grupo social no qual encontram os três padrões de reconhecimento, eles poderão se relacionar com os outros tendo autoconfiança e autoestima. Elas demandam por reconhecimento, dignidade, justiça e solidariedade, o que evidencia, em outras palavras, a ausência desses sentimentos na sociedade para com essas pessoas, entrando em confronto com os discursos atuais de direitos humanos, segundo os quais indivíduos e grupos sociais têm de ser aceitos e respeitados em suas diferenças, e a qualidade moral de suas relações justas é mensurada em termos de distribuição de bens materiais, processos de decisão, divisão social do trabalho, cultura e afeto. A dignidade é uma propriedade moral resultante da posse desses direitos garantidos por leis, convenções e normas sociais. Desse modo, a solidariedade está conectada ao como e de que modo os indivíduos se reconhecem reciprocamente. Como efeito, o reconhecimento de si próprio adquire caráter de aceitação e encorajamento afetivo, ou seja, a atitude positiva que surge desse reconhecimento afetivo é a de confiança em si mesmo.

De acordo com Branco e Oliveira (2012), existem contradições que urgem se se deseja criar uma sociedade inclusiva, se se deseja superar todas as limitações existentes e construir uma cultura inclusiva. As pessoas com necessidades especiais ao enfrentarem os significados da deficiência na cultura brasileira passam por várias fases, incluindo a espera da cura e de milagres, até chegarem à compreensão dos seus problemas e dificuldades. Elas buscam vários recursos na tentativa de superação dos obstáculos, direcionados por desejos e expectativas de superação e enfrentamento da exclusão social.

No Brasil apenas com a Constituição Federal de 1988 é que a proteção das pessoas com deficiência passou a integrar as normas constitucionais. A Constituição em vários capítulos veio concretizar os direitos sociais e individuais, incluindo os de acesso ao trabalho, dos portadores de deficiência. Vários dispositivos da Constituição brasileira são dedicados a amparar as pessoas com deficiência no desejo de ressaltar que são estendidos a elas todos os direitos inerentes à cidadania e à dignidade, norma fundamental da estrutura da Magna Carta.

Porém, de acordo com Costa (2013), com a criação da Lei 8.213/91, foi criado o sistema de cotas para empregados portadores de deficiência no âmbito do setor privado, que determina que a empresa com cem ou mais empregados esteja obrigada a preencher de dois a cinco por cento dos seus cargos com beneficiários

reabilitados ou pessoas portadoras de deficiência. Observa-se que esta lei materializa a vontade estatal de tratar de modo diferenciado os trabalhadores e ressalta-se que a reserva de um percentual de vagas no serviço público aos portadores de deficiência e a obrigação de contratá-los pelos empregadores da iniciativa privada não violam o princípio da igualdade.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nos procedimentos metodológicos foi identificado o tipo de pesquisa utilizado para desenvolvimento do estudo, as etapas do processo de pesquisa em forma de fluxograma, a população e amostra que fizeram parte, além da coleta de dados, mostrando desde o instrumento de coleta e como se deu o tratamento de dados da pesquisa.

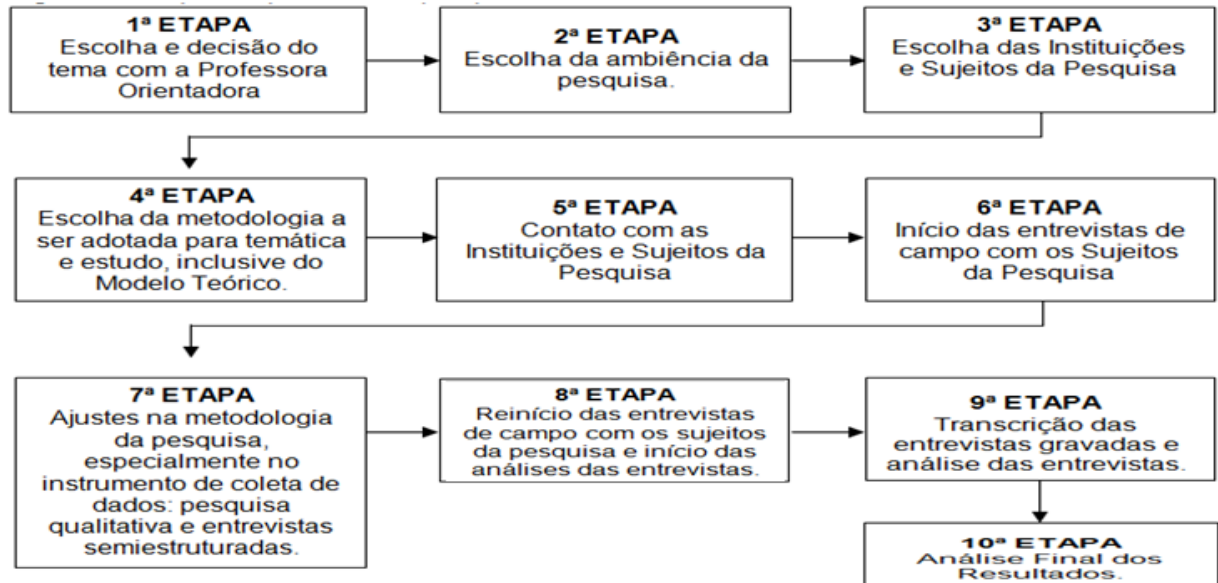
#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

O presente estudo foi desenvolvido a partir de uma abordagem exploratória e qualitativa. A justificativa para utilização da abordagem exploratória fundamentou-se no fato de que de acordo com Gil (2006), a pesquisa caracteriza-se como exploratória quando envolve um problema ou questão de pesquisa sobre assuntos com pouco ou nenhum estudo anterior a seu respeito, e o objetivo do estudo é procurar padrões, ideias ou hipóteses, neste caso gerentes e especialistas que compõem a ambiência organizacional e ambiental hoteleira.

Por conseguinte, para o alcance dos objetivos propostos na pesquisa, a opção metodológica escolhida foi à qualitativa. A pesquisa qualitativa trabalha com dados subjetivos, crenças, valores, opiniões, fenômenos e hábitos, como afirma Lakatos e Marconi (1993). Foi realizada entrevistas semiestruturadas com um grupo de gerentes de hotéis e um grupo de especialistas ligados ao setor hoteleiro e turístico. A pesquisa qualitativa é traduzida por aquilo que não pode ser mensurável, pois a realidade e o sujeito são elementos indissociáveis. Assim sendo, quando se trata do sujeito, levam-se em consideração seus traços subjetivos e suas particularidades. Tais por menores não podem ser traduzidos em números quantificáveis, além do que as opiniões dos sujeitos envolvidos irão divergir dadas a individualidade do ser humano. Com base nesses princípios, os dados em vez de serem tabulados são retratados por meio de relatórios, levando-se em conta aspectos tidos como relevantes, como as opiniões e comentários dos grupos entrevistados.

Nesse sentido, percebe-se que a pesquisa qualitativa desse estudo envolveu a obtenção de dados com as entrevistas realizadas. Esses dados foram obtidos em contato direto do pesquisador na situação de entrevista de pesquisa. Assim, é enfatizado mais o processo do que o produto e, portanto, a preocupação está em retratar as perspectivas dos participantes.

Figura 01: Etapas do processo de pesquisa.



Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

Dessa forma, o processo da pesquisa realizada seguiu as etapas mostradas acima na Figura 01.

### 3.2 AMBIÊNCIA E SUJEITOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Segundo Gil (2006), amostras representativas em estudos científicos são obtidas seguindo-se um conjunto de procedimentos bem definidos que inclui a definição da população alvo, seleção da estrutura de amostragem e determinação do tamanho da amostra. No caso de uma pesquisa qualitativa envolve decisões diferenciadas de como definir os participantes por critérios abstratos na “medida em que partem de uma ideia de tipicidade e distribuição do objeto pesquisado” (FLICK, 2004, p.76), tais como pesquisar pessoas constituintes de uma representação social da ambiência relacionada ao tema central da pesquisa.

Nesse caso a ambiência da pesquisa, a rede hoteleira da capital potiguar, que segundo o Ministério do Turismo, ocupa a 9ª posição no ranking brasileiro de estabelecimentos, com um total de 212 unidades. Destas, 93 são hotéis, 64 são pousadas, 36 são motéis, 18 apart hotéis/flats e 01 albergue turístico. Com um total de 19.532 leitos, a capital potiguar tem capacidade de hospedar 29.757 pessoas. Natal é capaz de ocupar, em média, 140 hóspedes por estabelecimento. Além disso, possui o terceiro maior número de estabelecimentos com 100 ou mais unidades habitacionais.

Assim, a população alvo da pesquisa foi definida por indivíduos integrantes da rede hoteleira, empregados formais, sendo gerentes de recursos humanos pertencentes a essas organizações hoteleiras e especialistas relacionados ao setor hoteleiro e turístico.

Os métodos de amostragem foram não probabilísticos. De acordo com Gil (2006), na amostragem não probabilística a inclusão ou exclusão de elementos em uma amostra fica a critério do pesquisador, o que quer dizer que nem todo elemento da população alvo tem chance de ser selecionado para a amostra. A escolha dos gerentes e dos especialistas foi feita por acessibilidade.

A amostra foi representada por 05 gerentes de recursos humanos de organizações hoteleiras e 05 especialistas relacionados ao setor. De acordo com Leite (2008) a amostra é qualquer parte de uma população da pesquisa que será realmente investigada. O quadro a seguir especifica a amostra por conveniência definida para a pesquisa:

Quadro 02: Amostra por conveniência dos gerentes de organizações hoteleiras utilizada na pesquisa.

<b>ORGANIZAÇÃO HOTELEIRA</b>	<b>CATEGORIA</b>	<b>SUJEITO</b>	<b>TOTAL</b>
Hotel Vila do Mar	04 Estrelas	Gerente de RH	01
Hotel Imirá Plaza	04 Estrelas	Gerente de RH	01
Hotel SERHS	05 Estrelas	Gerente de RH	01
Hotel Pestana	05 Estrelas	Gerente de RH	01
Ingá Praia Hotel	03 Estrelas	Gerente de RH	01
<b>TOTAL DE ENTREVISTADOS</b>			<b>05</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

Os hotéis escolhidos são organizações hoteleiras de referência na cidade, sendo quatro deles localizados na Via Costeira, avenida beira-mar que percorre toda costa da cidade que é banhada pelo Oceano Atlântico, criada especialmente

para serem congregados os melhores hotéis da cidade. Entretanto, um dos hotéis, o único três estrelas escolhido para o estudo, é localizado na principal praia e avenida turística de referência da cidade, Ponta Negra, sendo também localizado a beira-mar.

Quadro 03: Amostra por conveniência dos especialistas do setor turístico utilizada na pesquisa.

<b>ESPECIALISTAS</b>	<b>TOTAL</b>
Coordenador do Curso de Turismo da Universidade Potiguar	01
Coordenadora do Curso de Turismo da UERN	01
Vice Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Turismo da UFRN	01
Conselheira do Conselho Nacional do Turismo	01
Presidente da ABIH do RN	01
<b>TOTAL</b>	<b>05</b>

.Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

Os especialistas escolhidos para participar do estudo são profissionais relacionados com a atividade hoteleira e turística da cidade, sendo referências na cidade quando o assunto envolve o tema em questão. O critério foi escolher especialistas pertencentes a Instituições também consideradas referências e que são responsáveis pela formação de grande parte de profissionais que trabalham no setor hoteleiro e turístico da cidade.

### 3.3 COLETA DE DADOS

#### 3.3.1 Instrumento de coleta de dados

O instrumento de coleta de dados utilizado neste trabalho foi um questionário aberto, semiestruturado (Apêndices A e B), adaptado dos indicadores 11, 12 e 13 do questionário do Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial.

Objetivou investigar a existência de práticas de gestão da diversidade nas instituições hoteleiras e as crenças relacionadas a estas práticas dentro da ambiência organizacional e no ambiente relacionado ao setor hoteleiro e turístico.



A pesquisa de campo foi iniciada em novembro de 2013, com um gerente de um dos hotéis. Passado o tempo, após análises e readequações na metodologia do trabalho, iniciou-se uma nova fase, a qual foi iniciada no início de abril deste ano, se estendendo até o início do mês de maio. A coleta de dados foi realizado por meio de uma entrevista falada com cada gerente e especialista, com cerca de 30 minutos cada, gravada no celular modelo Iphone 4, realizada no ambiente de trabalho de cada entrevistado.

### 3.3.2 Tratamento dos dados

Utilizou-se como tratamento dos dados a Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2009) que ressalva que o ponto de partida para a Análise de Conteúdo é a mensagem, seja ela verbal oral ou escrita, gestual, silenciosa, figurativa, documental ou diretamente provocada. Necessariamente, ela expressa um significado e um sentido.

A seguir as categorias e os indicadores utilizados na análise de conteúdo:

Quadro 04: Categorias e indicadores utilizados na análise de conteúdo.

CATEGORIAS	DEFINIÇÃO	INDICADORES
Diversidade	Diversidade significa diverso, distinto, variado, mudado, alterado, discordante, divergente (ROBBINS, 2006).	– Conhecimento sobre Diversidade.
Práticas ou Gestão da Diversidade	Gestão da diversidade é um conjunto de medidas que visa promover a inclusão e a igualdade de oportunidades e tratamento aos membros de grupos discriminados em função da cor, raça, etnia, origem, sexo, deficiências, idade, credo religioso e orientação sexual (BENTO, 1999).	– Prática ou programa de Gestão da Diversidade; – Prática ou programa de Gestão da Diversidade voltado para a mulher, para o negro, para o homossexual e para o deficiente; – Prática ou programa de Gestão da Diversidade no Planejamento de Recursos Humanos.
Crenças	Crença é o estado psicológico em que um indivíduo detém uma proposição ou premissa para a verdade, ou ainda, uma opinião formada ou convicção (PEREIRA, 2008).	– Crenças à Diversidade de Gênero; – Crenças à Diversidade Ética-Racial; – Crenças à Diversidade Sexual; – Crenças à Diversidade de Pessoas com Deficiência.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

Os dados obtidos foram analisados nessa perspectiva metodológica. A análise de conteúdo foi realizada durante duas semanas de intenso trabalho, se iniciando na metade de maio deste ano até o início de junho. O material produzido nas entrevistas foi organizado e gerou os diversos documentos que permitiram a interpretação dos dados, gerando as informações obtidas para a posterior análise.

Contudo, a análise dos dados da pesquisa foi também realizada utilizando-se da premissa de Bourdieu (2003), que revela a importância de se refletir as informações de conteúdo subjetivo que emergem num contexto de relações entre os indivíduos membros de um determinado grupo social e suas interações simbólicas.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção do estudo são apresentadas as análises dos resultados, tanto das entrevistas com os gerentes de recursos humanos das organizações hoteleiras quanto com os especialistas relacionados ao setor hoteleiro e turístico. As análises são apresentadas sob as perspectivas de 03 categorias essenciais, sendo elas conhecimento sobre diversidade, práticas ou gestão da diversidade e crenças em relação à diversidade.

Como já dito anteriormente, as organizações hoteleiras escolhidas são hotéis de referência na cidade, sendo quatro deles localizados na Via Costeira e um na principal avenida da praia de Ponta Negra. Em cada hotel foi entrevistado um gerente da área de Recursos Humanos, o qual respondeu abordagens sobre conhecimento do tema diversidade, sobre gerenciamento do mesmo e em relação às crenças sob a perspectiva da mulher, do negro, do homossexual e do deficiente.

Os especialistas escolhidos para participar do estudo são profissionais relacionados com a atividade hoteleira e turística da cidade, sendo referências na cidade quando o assunto envolve o tema em questão. O critério foi escolher especialistas pertencentes a Instituições também consideradas referências e que são responsáveis pela formação de grande parte de profissionais que trabalham no setor hoteleiro e turístico da cidade.

### 4.1.1 Conhecimento sobre diversidade

Com relação ao conhecimento sobre diversidade dos gerentes dos hotéis e especialistas obtiveram-se as afirmações que seguem:

“O que a gente faz hoje é cumprir o que é mandatório... em relação a deficientes” (GERENTE – HOTEL A).

“Eu acho que a diversidade hoje é um tema muito atual, eu acho que a gente tá mais do que na hora realmente de entrar nisso profundamente, né, eu acho que agente precisa mesmo é fazer trabalhos e as pessoas se abram para esse tema, a minha noção é essa que o mundo é pra todos” (GERENTE – HOTEL B).

“Sei... sei do se trata no sentido de... da melhor forma de trabalhar as diferentes diversidades, dos diferentes tipos de pessoas culturalmente, de outros sentidos assim, nós temos, vários é... temos essa diversidade, não temos nenhum tipo de preconceito é a... temos a cota de portador que é necessária, né? E temos outros...” (GERENTE – HOTEL C).

“Então, gestão da diversidade, como eu te falei ontem, pra mim é um tema novo também, foi a parte do seu trabalho que eu vim até dá um pouco de pesquisada. É uma forma assim que a gente tem de integrar, aproximar e amenizar um pouco, ah, de preconceitos e exclusões que existem em nossa sociedade éééé... a, a, a, pra, pra algumas classes como negros, mulheres, deficientes...” (GERENTE – HOTEL D).

“Não conheço nada sobre o assunto, e nunca ouvi falar sobre o tema no setor hoteleiro” (GERENTE – HOTEL E).

“Sim, mas não conheço detalhadamente Em conversas, inclusive com você, nós tratamos desse tema. Sim a gestão de qualquer empresa, inclusive das... do setor hoteleiro, da hospitalidade como um todo é... respeitar as diferenças que existem de pessoas, de gênero, de sexo, de cultura, de religião, e isso não... não ser um empecilho à gerência, à gestão desse negócio, mas na verdade enriquecer o negócio... Tem que ser tratada, tem que ser discutida e tem que ser implementada uma política que inclua as pessoas. Nós vivemos numa sociedade que buscamos a inclusão. Se a gente ????? a exclusão de todos os diferentes, digamos assim, do padrão, não é? Padrão homem e mulher, padrão... todos os padrões... a gente tem que quebrar esses paradigmas e incluir todas as pessoas homem e mulher se são capazes pode ocupar qualquer cargo e ter a mesma remuneração, negros, brancos, amarelos, vermelhos, que cor que seja, se tem a mesma capacidade pode ocupar as mesmas funções e tendo a mesma remuneração. O deficiente físico ou outra deficiência tendo a capacidade igual a uma pessoa dita normal tem, pode assumir os cargos e conseqüentemente ter as mesmas remunerações, iguais. A busca pela igualdade, pela inclusão” (ESPECIALISTA A).

“Como o dia de hoje a diversidade está diretamente ligada à questão de gênero, né? Ou de opção sexual, ou de... minorias, né? Eu acho que gestão da diversidade é você administrar esses tipos de conflitos, independente de que tipo seja. É... se num programa onde você trabalha a questão da inserção da mulher, aí você tem a mulher preta, a mulher branca, a mulher pobre, a mulher rica, então você tem é... na questão é....da opção sexual, então como é que você administra alguma coisa nesse sentido, então eu acho que é administrar esses conflitos, é gerir esses conflitos em qualquer um tipo de empresa, em qualquer um tipo de situação, eu acho que gestão da diversidade deve ser isso” (ESPECIALISTA B).

“Entendo que é a gente ter a capacidade de administrar as mais diver... ter diversas competências pra administrar, pra administrar diferentes pessoas é... e diferentes funções e no caso... vou colocar no caso da coordenação de um curso, não é? Nós temos alunos com diversas, diversos perfis, que nós temos que ter jogo de cintura pra, pra trabalhar com eles e não só os alunos, no caso, professores também, cada um com sua... com suas características e tem toda questão burocrática na instituição, então, nós temos uma... diversidade que eu entendo, né? Sei que na verdade é uma, é um, um conceito que eu não tenho nenhum, nenhum conhecimento, mas a impressão que eu tenho a primeira vista é a capacidade de, de, de administrar e, e, e gerir percebendo todas as, todas as diferenças de pessoas e de... é na, pessoais, né? De cada indivíduo e ter essa competência de, de trabalhar com diversas funções, que na verdade, o

coordenador de um curso ele tem a função de um psicólogo, tem a função de gestor mesmo, de administrador, então a gente acaba tendo que trabalhar com, com diversas é, competências” (ESPECIALISTA C).

“Bom, eu entendo por diversidade, né, éééé, especificamente, nas organizações de turismo éééé, eu não vejo éééé, êê essa temática de gestão de diversidade sem pensar na gestão de pessoas, não é, especificamente contemplando as várias demandas, os vários perfis de pessoas, ou seja, de colaboradores que atuam em uma organização. Então eu vejo a gestão da diversidade com uma ênfase é, no gestor, no líder, atuando com, com um grupo de calou... colaboradores que tem perfis ecléticos, considerando competências diferentes, atitudes diferentes, habilidades diferentes e ele precisa nas organizações de turismo tentar conciliar os vários perfis pra atender as demandas da organização em que ele tá inserida. Então, eu entendo a gestão da, da, da, diversidade é, como a, como o papel que o líder que atua nas organizações de turismo precisa ééé entender pra tentar conciliar, né, essa diversidade de perfis, de posturas, de valores, de crenças, de competências, de conhecimentos dos vários colaboradores que atuam numa organização e como ele consegue conciliar essas várias demandas ?????, as várias competências desses colaboradores com as demandas exigidas pela sociedade, de modo geral, pra prestar o serviço” (ESPECIALISTA D).

“É um assunto até certo ponto novo no mercado e que ainda estamos detalhando” (ESPECIALISTA E).

O que se pode perceber é que os gerentes dos hotéis A, B, C e D afirmam inicialmente que conhecem, mesmo que superficialmente o tema Diversidade, porém, pouco se transcorreu sobre a temática. Esta percepção faz lembrar Fleury (2000), que define diversidade como sendo um *mix* de pessoas com identidades diferentes interagindo num mesmo sistema social.

Os gerentes dos hotéis A e C já falaram inicialmente em cumprimento de mandatário, citando o caso das cotas para deficientes. O gerente do hotel B falou que acha o tema importante e que todos deveriam se abrir para essa temática, já citando a crença do preconceito, assim como o gerente do hotel D. Somente o gerente do hotel E afirmou que não tem conhecimento sobre esse tema.

Contudo, pode-se supor que nenhum dos gerentes dos hotéis possui real conhecimento para transcorrer sobre o tema. Essa dificuldade de se expressar quanto ao conhecimento diversidade é considerada natural, tendo em vista ser uma temática relativamente nova e conforme explica Pereira e Hanashiro (2010), a diversidade é um conceito amplo, que inclui todos, e não algo que seja definido apenas por raça ou gênero estende-se à idade, à história pessoa e corporativa, formação educacional, função e personalidade.

Complementando, Robbins (2008) afirma que diversidade significa diverso, distinto, variado, mudado, alterado, discordante, divergente. Com tais conceitos,

pode entender a dificuldade dos gerentes dos hotéis em conhecer temática tão nova e complexa. Pereira e Hanashiro (2010) diz que o conceito de diversidade pode ser entendido de diferentes formas e refere-se à variação de identidades social e cultural entre pessoas que convivem no mesmo sistema social, seja de trabalho ou outro qualquer.

O desconhecimento da temática pode significar dificuldade dos sujeitos entrevistados de entrar em contato formal com os próprios paradigmas e crenças e os respectivos desdobramentos do assunto no mundo real, inclusive na seara organizacional.

Pode-se perceber que os especialistas correlacionados ao setor hoteleiro possuem uma noção mais abrangente sobre a temática diversidade, considerando os gerentes mencionados anteriormente, nem que seja desconstruída, mas válida para o contexto.

O especialista que mostrou mais desconhecimento em relação ao tema foi o “E”, afirmando esse ser um assunto novo no mercado e que não possui nada formalizado. Já o especialista A afirmou ser um tema importante para o setor hoteleiro, que respeitar as diferenças, sejam elas quais forem, é uma prática enriquecedora para o estabelecimento. Este mesmo especialista A ainda defende que o tema diversidade tem que ser tratado no meio hoteleiro, tem que ser discutido e implementado. Isso nos faz lembrar-se de Pereira e Hanashiro (2010), que prega que a diversidade é positiva à organização, por entender que ela aumenta o moral, incrementa a criatividade e a produtividade dos indivíduos, podendo conduzir a organização a uma vantagem competitiva frente ao mercado e o negócio. Por conseguinte, defende ainda que o importante, independente do gênero, da raça, da opção sexual e da necessidade especial, o que importa é a habilidade e competência, e que inclusão tem que ser abordada por essas instituições.

O especialista B tem a noção de que diversidade está correlacionada ao gênero e a questão da “opção” sexual, e diz que esses temas têm que serem trabalhados, especialmente no que tange à resolução de conflitos gerados por essas categorias.

O especialista C demonstra insegurança na hora de fazer alguma menção ao tema diversidade. Entretanto, horas afirmando saber sobre o tema outrora dizendo não conhecer a temática, afirma que a diversidade é administrar as diversas competências, a diversas diferenças e funções existentes numa organização. O

especialista D diz não ver o tema diversidade separado da gestão de pessoas nas organizações, e afirma que vê o gestor atuando como líder em grupos diferentes, administrando as várias competências, várias expectativas, os vários conhecimentos, de modo a conciliar os interesses de todos os envolvidos.

Contudo, segundo Pereira (2010), as controvérsias sobre a gestão da diversidade existem por não haver uma concordância entre diferentes estudiosos sobre o seu significado e finalidade.

#### 4.1.2 Identificação de alguma prática ou programa de gestão da diversidade

Com relação às práticas ou programas de gestão da diversidade, todos os gerentes dos hotéis foram diretos em dizer que não possuem práticas ou programas de gestão da diversidade, o que evidencia a falta de conhecimento constatada no indicador sobre conhecimento da temática. Todos os especialistas pesquisados e relacionados ao setor hoteleiro afirmam que não conhecem nenhuma prática ou gestão da diversidade formalizada em nenhuma organização hoteleira.

“Não. Não existe conceitos. Não existe treinamentos... Já, mas dentro de outros treinamentos. Nada específico entendeu? Tipo assim: qualidade total, qualidade em atendimento, respeito ao próximo, respeito no ambiente de trabalho. A gente tem, não é que a gente vai, eu tento não focar tanto pra não ter transformar isso é, em uma, eu não sei como trabalhar, eu vou ser bem sincera, eu não sei como trabalhar isso, tá entendendo? É um assunto que não é, é trabalhado didaticamente, como é que você faz? Informal, informal, informal, e todo o nosso trabalho foi incluir isso dentro do treinamento que a gente faz constantemente através do SEBRAE, através de consultoria, e a gente teve que trabalhar isso entre os funcionários, de aceitação do próximo, independente do que ele seja” (GERENTE – HOTEL A).

“Na realidade nós não temos ainda esse programa” (GERENTE – HOTEL B).

“Não... formalmente não. Não, não existe uma formalização, não... Não faz porque eu acredito que seja uma forma até um pouco contraditória, teria que ter muito cuidado em implantar essa gestão pra que não acabe surtindo efeito negativo, contrário, de preconceito. Não, uma consideração apenas eu acho que realmente os hotéis de um modo geral, não existe um programa específico porque é um tema novo, eu mesmo tenho pouco conhecimento das práticas nessa área, né? E apesar que é o maior hotel da cidade não tenho e acredito que os demais também não tem, eu acredito não sei...e é isso somente...” (GERENTE – HOTEL C)

“Não. Somente a, a, da cotas pra ?????, né, pra portadores de deficiências, mas isso aí a, não só o hotel pestana, mas como todas as empresas tem

porque é algo obrigatório por lei, então trata-se de uma cota obrigatória” (GERENTE – HOTEL D).

“Não” (GERENTE – HOTEL E).

“Eu acredito que os hotéis de Natal tenham nenhum essa aplicação...” (ESPECIALISTA A).

“Eu tenho conhecimento de uma pousada em São Miguel do Gostoso que é... eu acho que até pelo fato dos proprietários serem do segmento gay, eles tem um tratamento diferenciado. Eu tenho conhecimento disso. Não me parece que lá existe uma prática formalizada” (ESPECIALISTA B).

“Eu acredito que é mu... que é necessário porque as, porque pra, principalmente uma... não principalmente, mas ????? tem, tem uma diversidade imensa de, de, funções, mas eu percebo que ainda aqui, ??? não ser minha área, ??? não é minha área, mas eu percebo que aqui ainda as, as pessoas ainda são muito fechadas a essa diversidade até no, na, no caso de, por exemplo, no, ser ainda, empresas a maioria é familiares, que não tem essa abertura pra novos profissionais com novas ideias, então eu percebo que, que é necessário e que existe, mas que ainda tem um longo caminho a ser percorrido pra que ela seja, pra que aconteça da, da forma que deve ser, né? Não tenho conhecimento de hotéis que tem, que tem essa, essa característica, né? Mas acredito que sim porque estão surgindo hotéis de rede que eu acredito que não... tem essa, essa preocupação, começa a existir essa preocupação, né?” (ESPECIALISTA C).

“Não. Não conheço. Algumas organizações, por exemplo, públicas, que tem algumas ações específicas para contemplar as várias demandas dos colaboradores, vários perfis dos colaboradores, por exemplo, o correios, eu sei que eles já tem programas específicos voltados para a gestão da diversidade, mas fora esse exemplo dos correios, não conheço nenhuma organizações na área de turismo não, não conheço” (ESPECIALISTA D).

“Como disse anteriormente, é um assunto ainda novo e que estamos conhecendo antes de tudo para que se possa pensar em alguma ação na Associação. Temos 83 associados e não consta qualquer informação acerca disso” (ESPECIALISTA E).

O gerente do hotel A posteriormente diz que já trabalha o tema em alguns treinamentos e de forma informal, especialmente na conscientização dos empregados em relação ao respeito ao próximo ou colega no ambiente de trabalho. Pereira e Hanashiro (2010) afirmam que algumas organizações vêm desenvolvendo iniciativas como workshops, treinamentos e programas de sensibilização para redução de preconceito e descriminalização. O gerente do hotel C também diz que não possui nenhum programa ou prática instituída, diz achar ser uma temática passível de viés negativo por poder gerar ainda mais preconceito e acredita que, pela experiência e conhecimento no setor, nenhum estabelecimento hoteleiro da cidade possui algum programa de gestão da diversidade. O gerente do hotel D afirma que não tem prática ou programa implementado, com exceção das cotas para deficientes por ser obrigatório pelo Ministério do Trabalho e Emprego.



Segundo Robbins (2008) uma das formas que as organizações estão encontrando para trabalhar o tema diversidade é o treinamento voltado para o aumento da consciência e para o exame dos estereótipos, onde os participantes aprendem a valorizar as diferenças individuais e aumentam sua compreensão multicultural. Pereira (2010) afirma que práticas de diversidade no contexto organizacional se referem a atividades pelas quais pessoas compartilham conteúdos, processos e significados previamente acordados e elaborados por meio de modelos, projetos ou preceitos sobre como agir diante das diferenças que já existe entre os indivíduos.

A ausência de práticas ou programas formais e conscientes sobre o gerenciamento da diversidade no ambiente organizacional pode sinalizar a negativa das organizações de abordarem temas que remetem a feridas ancestrais, tão recheadas de crenças negativas. É mais fácil, em curto prazo, ignorá-la, fazer de conta que não existem diferenças numa sociedade diversa e multicultural, do que buscar uma gestão que pode contrariar a maioria homogênea, ainda, aparentemente, predominante.

O especialista A afirma que não acredita que exista prática de gestão da diversidade em hotéis locais. O especialista B diz que já ouviu falar de uma pousada do litoral norte que é voltada para o segmento gay, mas afirma que acredita que não exista alguma prática formalizada. O especialista C afirma que é uma temática importante, mas não conhece organização hoteleira que formalize alguma prática ou gestão, porém acredita que pelas redes internacionais que estão se instalando na cidade, possa ser que em breve essas práticas comecem a ser trabalhadas nessas instituições. O especialista D também não conhece organização hoteleira que trabalhe práticas ou gestão da diversidade e o especialista E afirma que é um assunto novo e que a Associação está ainda conhecendo e que do universo de 83 associados não tem informação de nenhum trabalho sobre o tema em questão.

#### **4.1.3 Identificação de alguma prática ou programa de gestão da diversidade voltado para a mulher (diversidade de gênero)**

Quanto à questão de práticas ou programas de gestão da diversidade voltados para gênero, especialmente a mulher, nenhum dos hotéis possui

programas ou práticas. Os especialistas também afirmam que não conhecem gerenciamento formal para esta categoria em organizações hoteleiras.

“Não. Não tem nada diferente não. É tratado todo mundo igual” (GERENTE – HOTEL A).

“Olha a gente não... é nós não temos uma política voltada para a mulher, não, é normal” (GERENTE – HOTEL B).

“É a cota necessária de portador, mas se tratando a questão de mulheres, negros, não tem nenhuma limitação em contratação de nenhum tipo de raça, nem nada, só não tem um trabalho específico pra isso. A gente trata todos por igual. Não. Programa para a mulher especificamente não. Nós temos assim de comemoração do dia internacional da mulher, nós fazemos, né? É uma tradição aqui da empresa e temos algumas palestras mais feminina, no sentido de orientar a questão da saúde da mulher” (GERENTE – HOTEL C).

“Não” (GERENTE – HOTEL D).

“Não. Tenho mulheres trabalhando no hotel, normalmente. O que avaliamos é a competência e não se é mulher ou homem” (GERENTE – HOTEL E).

“Eu acredito que ela reproduza o que nós temos na sociedade como um todo. As mulheres podem fazer o mesmo que os homens, mas continua ganhando menos e eu até acredito que tenha ainda uma resistência para que mulheres assumam certos cargos de chefia. As gerências gerais. As gerências geral dos hotéis não tem homem, owh, não tem mulher. Não tem mulher, eu não conheço nenhum hotel aqui sem ter... pesquisado sobre o tema, mas sempre quando eu tenho contato com algum desses equipamentos, sempre são os homens que estão nas gerências geral e nas gerências estratégicas. Até tem mulher na gerência de hospedagem..RH eu não tenho contato, não posso te dizer, mas... pronto na gerência de hospedagem aí você tem mulher, mas em gerências como a parte financeira você não encontra ou eu acho que não encontra. Mantem-se o preconceito, homens e mulheres são iguais sim, mas para os salários não! Para assumir cargos estratégicos não!” (ESPECIALISTA A)

“Não. Não tenho conhecimento” (ESPECIALISTA B).

“Não tenho conhecimento” (ESPECIALISTA C).

“Não, não conheço, na verdade êê pode existir, não tô dizendo que não exista, pode existir, mas assim é, como eu sou da área de administração é, então, meus conhecimentos em turismo tão muito atrelados à gestão, especificamente na área né, em várias organizações de um modo geral, e em turismo ou na, no segmento hoteleiro eu conheço algumas organizações, mas não conheço a fundo a, se essas organizações tem ações específicas voltadas para a mulher. Pode ser que exista aqui, né. Aqui tem alguns grupos internacionais, né, cadeias internacionais de hotéis e pode ser que exista, mas eu não conheço, eu não posso dizer se existe ou não porque ê, não é que não exista, é porque eu não conheço” (ESPECIALISTA D).

“Nos nossos associados, eu desconheço” (ESPECIALISTA E).

O gerente do hotel A diz que todos são tratados igualmente, assim como os gerentes dos hotéis B, C e E afirmam que é normal a mulher no ambiente de trabalho, que tratam todos iguais e que o que importa é a competência do gênero. Por conseguinte, o gerente do hotel C diz que no dia internacional da mulher, como é de costume em toda a rede hoteleira da instituição, realiza um evento de comemoração, geralmente palestras no sentido de orientar a questão da saúde da mulher.

Essa aceitação da mulher no ambiente organizacional demonstrada na pesquisa nos remete a Pereira e Hanashiro (2010) que afirmam que a diversidade de gênero foi pioneira e já é bastante estudada nos estudos de diversidade nas organizações. Da mesma forma, Moreira e Candau (2010) afirmam que discussões de gênero estão entre as pautas mais tradicionais quando se remete ao tema diversidade.

Entretanto, normalizar o tratamento dado às mulheres no ambiente organizacional significaria ignorar sua luta pela igualdade de oportunidades, esta baseada em competências e habilidades. As mulheres já ocupam cargos relevantes nas empresas, porém ainda continuam, em média, ganhando menos.

O especialista A afirma que não conhece programa ou prática de diversidade voltada para mulher. Diz ainda que o preconceito contra a mulher existe, e que não existem no setor hoteleiro mulheres em funções ou cargos estratégicos, somente e no máximo na gerência de RH, que os salários das mulheres ainda são inferiores aos salários dos homens.

Segundo Meyer e Soares (2008), a divisão de gênero no trabalho não esconde que se trata de estereotipar para definir e restringir a atuação feminina em posições tradicionalmente hierárquicas de poder, o que de certa forma segundo os referidos autores, é um evidente equívoco, pois não é o gênero que define habilidades para exercer tarefas, mas competências inatas e adquiridas.

Os especialistas B, C, D e E afirmam que não possuem conhecimento de práticas voltadas para a mulher em organizações hoteleiras. O especialista D afirma que possa ser que as redes internacionais que aqui estão se instalando possam ter algum programa, mas desconhece.

#### 4.1.4 Identificação de alguma prática ou programa de gestão da diversidade voltado para o negro (diversidade étnica-racial)

Todos os gerentes dos hotéis afirmam que não possuem programas ou práticas de gestão da diversidade voltadas para diversidade de raça ou étnica, ou seja, voltadas para o negro no ambiente de trabalho. Entretanto, todos os especialistas relacionados ao setor hoteleiro afirmam que não conhecem práticas ou programas do setor hoteleiro voltado para o negro, conforme se verifica abaixo.

“Não. Nada” (GERENTE – HOTEL A).

“Também não, a gente apenas aceita ele como qualquer pessoa normal como eu disse a você. Mas mais não temos assim diferença de tratamento, não existe nem para a mulher nem para o negro” (GERENTE – HOTEL B).

“É a cota necessária de portador, mas se tratando a questão de mulheres, negros, não tem nenhuma limitação em contratação de nenhum tipo de raça, nem nada, só não tem um trabalho específico pra isso. A gente trata todos por igual. Não. Aqui a gente trata o negro e branco e o quadro tudo igual e não tem nada específico” (GERENTE – HOTEL C).

“Não” (GERENTE – HOTEL D).

“Não. Tenho negros trabalhando no hotel. Uma empregada doméstica, serviços gerais e um cozinheiro negro trabalham no hotel” (GERENTE – HOTEL E).

“Eu acredito é... que a exemplo do que acontece na questão homem e mulher, deficiente e não deficiente, eu acho que também reproduzimos o preconceito que tem na sociedade. Ainda é minoria em cargos decisórios, em cargos estratégicos é... então... eu acred...eu não tenho certeza... mas também a minha vivência em reuniões com gestores, na... no polo costa das dunas, eu dificilmente vejo negros em cargos estratégicos, eu lembro de tê-los vistos, eu acho que... tem o branco brasileiro, né? Ou seja, o café com leite, mas com mais leite do que café, mas NEGRO acho que o reproduz o preconceito que tem na sociedade sim...” (ESPECIALISTA A).

“Não. Nenhum” (ESPECIALISTA B).

“Não, também não” (ESPECIALISTA C).

“Também não, não, não sei, eu não posso lhe responder, eu não sei nem se eu vou colaborar porque eu não conheço, assim, como eu tenho muita experiência na área de gestão educacional e também em gestão a, por exemplo, eu sei que nas educações de ensino, é nas instituições de ensino superior existe toda uma legislação específica considerando a questão daaaa, das ações e de programas étnicos raciais, em instituições de ensino superior, mas na área de turismo e de hotelaria eu não conheço, pode existir, mas eu não conheço” (ESPECIALISTA D).

“Nos nossos associados, eu desconheço” (ESPECIALISTA E).

Os gerentes dos hotéis B e C afirmam que todos os funcionários são tratados igualmente, de forma normal, não interferindo a questão da raça. O gerente do hotel E diz que possuem dois negros trabalhando no hotel, sendo uma empregada doméstica e um cozinheiro.

Numa visão oposta ao constatado na pesquisa, segundo Cunha Jr. e Ramos (2007), no Brasil existe certa dificuldade em incluir e discutir a diversidade de afrodescendentes e os preconceitos velados que ainda permeiam a sociedade. Alves e Galeão-Silva (2004) dizem que apenas em 1990 os governantes brasileiros reconheceram a discriminação de negros no mercado de trabalho como um problema social, a partir da luta dos movimentos sociais por políticas de ação afirmativa.

A existência de negros nos papéis de doméstica e cozinheiro aponta para a tradição milenar de que os negros, desde que desembarcaram dos navios negreiros e escravocratas, sempre desempenharam atividades subalternas, operacionais, de força e resistência. Poucos negros ocupam cargos táticos e estratégicos, ainda prevalecendo à cultura da raça branca, detentora de direitos e poder, sendo esta a crença ainda operante na sociedade vigente, inclusive organizacional.

O especialista A diz que acredita que ainda existe preconceito arraigado em relação a essa categoria e que não veem negros assumindo cargos estratégicos ou decisórios em organizações hoteleiras. Segundo Cunha Jr. e Ramos (2007) foram instituídas políticas de privilégios étnicos para os eurodescendentes e de desqualificação social para os afrodescendentes, onde a produção da pobreza e da desigualdade social foi constituída sobre uma base de dominação e de estagnação social, estas consequências do racismo. O racismo está em toda parte e nível, amparado historicamente por um sistema que foi amplamente sustentado pelo cristianismo, que colaborou na justificativa da prática do escravismo criminoso e contribuiu com o processo de destruição de diversas culturas africanas.

#### 4.1.5 Identificação de alguma prática ou programa de gestão da diversidade voltado para o homossexual (diversidade sexual)

Todos os gerentes de hotéis afirmam que não possuem práticas ou programas de gestão da diversidade sexual, em que o homossexual é o sujeito desta seara. Os especialistas entrevistados afirmam que não possuem conhecimento de práticas ou programas de gestão da diversidade voltados para o homossexual.

“Não. Nada” (GERENTE – HOTEL A).

“Também não. É como eu digo a você. A gente aceita. Eles trabalham normalmente. Tratamento igualitário” (GERENTE – HOTEL B).

“Não, não existe nenhuma política” (GERENTE – HOTEL C).

“Não” (GERENTE – HOTEL D).

“Não, já tive homossexuais trabalhando na cozinha, mas eram pessoas normais, inclusive muito competentes” (GERENTE – HOTEL E).

“Não” (ESPECIALISTA A).

“Eu tenho conhecimento de uma pousada em São Miguel do Gostoso que é... eu acho que até pelo fato dos proprietários serem deste segmento, eles tem um tratamento diferenciado. Eu tenho conhecimento disso. Não me parece que lá existe uma prática formalizada” (ESPECIALISTA B).

“Não, também não” (ESPECIALISTA C).

“Não sei, não sei não, se existe eu não sei” (ESPECIALISTA D).

“Nos nossos associados, eu desconheço. Mas temos informação que há hotéis no RN com programas dentro desse assunto” (ESPECIALISTA E).

Ambos os gerentes de hotéis afirmam que tratam todos igualmente e o gerente do hotel E afirma que já tiveram homossexuais trabalhando na cozinha do hotel e que eram pessoas “normais e muito competentes”. Apesar da afirmação dos gerentes de hotéis de que tratam todos iguais, sem algum preconceito, Meyer e Soares (2008) lembram que é evidente que a heterossexualidade é o referencial dominante da sexualidade, o que lhe confere privilégios, legitimidade e autoridade, e as identidades homossexuais são representadas como sujas, imorais, nojentas, aberrações, desviantes e ilegítimas.

Afirmar que o homossexual é uma “pessoa normal” evidencia uma afirmativa preconceituosa, onde algo subjetivo o enquadra dentro de certa anormalidade ou

anomalia, não aceita pela sociedade. Essa afirmação é contraditória às informações coletadas de que não existe prática ou programa porque os gerentes “os tratam igualmente”. Isso pode demonstrar mecanismos inconscientes de defesa para entrar em contato com a própria sexualidade e uma negativa para enfrentar um tema polêmico e repleto de receios e subjetividades.

Tanto o especialista B quanto o especialista E possuem informações de que existem algumas organizações hoteleiras que já trabalham o segmento gay como nicho e que já aceitam com certa naturalidade esse público. Essa afirmação de aceitação nos faz lembrar Freitas e Dantas (2012), que afirma que desde os primórdios da colonização as relações homossexuais tornaram-se parte do encontro entre as culturas indígenas e europeias. A naturalidade com que os povos indígenas praticavam a homossexualidade e o incesto atraiu o interesse escandalizado do povo português, que não se furtou a compartilhar de tais práticas.

#### **4.1.6 Identificação de alguma prática ou programa de gestão da diversidade voltado para o deficiente (diversidade de pessoas com deficiência)**

Os gerentes de hotéis A, C e D afirmam que trabalham a gestão da diversidade dessa categoria devido à obrigatoriedade das cotas destinadas ao trabalho para deficientes. Quanto a esse quesito, os especialistas, todos, exceto o E, dizem conhecer práticas ou programas voltados para o deficiente nas organizações hoteleiras, porém, programas devido à legislação instituída pelo Ministério do Trabalho e Emprego e a questão das cotas obrigatórias para deficientes.

“O que é por lei.. ahhh... percentual em termos de deficiente, é basicamente isso. O que é mandatório, o que é obrigado por lei a gente faz. Só o que foi adaptado fisicamente, toda parte externa e interna, tudo, cem por cento adaptado” (GERENTE – HOTEL A).

“Não... ainda não. Esse ai realmente a gente não tem. Nós aqui uma vez um deficiente visual. Era baixa visão, mas aí ele terminou saindo, e nós não tivemos mais, gostaríamos muito de ter...Cadeirantes a gente tem rampas, a gente tem banheiros, certo. Ainda não tenho para o deficiente visual, que é o braile. Esse daí eu tô fazendo cardápio novo para colocar em braile...Pois é, eu já tive meus cardápios aqui em 2012 e tô fazendo novos e vou refazer, fazer em braile. E aumentar as portas dos apartamentos. Não a gente vai colocar o número dos apartamentos em braile. Os banheiros. A entrada social e também nos apartamentos” (GERENTE – HOTEL B).

“É a... temos a cota de portador que é necessária, né? E temos outros... É a cota necessária de portador, mas se tratando a questão de mulheres, negros, não tem nenhuma limitação em contratação de nenhum tipo de raça, nem nada, só não tem um trabalho específico pra isso. A gente trata todos por igual. É as cotas são... exatamente, as cotas que são obrigatórias, né... isso existe, e também a gente não tem nada é... como é que se diz... limitado, entendeu? Por uma determinada....Em alguns momentos a gente faz algum tipo de treinamento com essas pessoas, né? Nós temos uma equipe de aproximadamente 12 portadores (pausa)....” (GERENTE – HOTEL C).

“Pro deficiente físico a gente tem, né? A gente ééé, porque é, como eu te falei, existe uma cota obrigatória e a gente é fiscalizado pelo Ministério, a gente tem que tá com essa cota sempre preenchida, então a gente tem sim, pra deficiente temos, não para o físico, como pra o auditivo, proo, ããã, prooo, como é que chama, surdo mudo, né, enfim, pro mental, pra deficiências múltiplas, não só pro físico” (GERENTE – HOTEL D).

“Para o deficiente temos um apartamento no térreo adaptado pra hóspedes deficientes ou portadores de necessidades especiais. Nunca trabalhamos com deficientes no hotel” (GERENTE – HOTEL E).

“As organizações hoteleiras até onde eu sei só contratam os deficientes para atender a legislação e não mais que isso. Portanto, se eles são... apenas contratam por obrigação imagine colocá-los em cargos de chefia. Eles evitam colocar em cargos que tem contato com o hóspede, o *front office*, eles colocam no operacional escondido. Eles contratam o deficiente pra que? Para telefonia é... para os serviços burocráticos, que não tenham contato com o turista” (ESPECIALISTA A).

“Não. O que eu sei é que em razão da legislação de acessibilidade, certo? Os hotéis necessariamente são obrigados a ter uma condição de acessibilidade. O que a gente ver, não só em hotéis, mas em outros equipamentos, públicos, inclusive, são correções extremamente mal feitas com relação à acessibilidade. Os hotéis, eu sei que alguns têm acessibilidade porque é uma norma, uma exigência da legislação, mas assim... porque é um trabalho para atender os deficientes, não! O que é que eu sei que, que fez isso não agora, isso já há 10 anos, o receptivo potiguar foi a primeira empresa no Brasil a comprar um ônibus com elevador, então, ela não é agora não, isso já faz uns 10 anos que ela tem um ônibus que o deficiente sobe e entra no ônibus sem nenhuma dificuldade na sua cadeira de rodas. Também, porque existe aquela lei geral que diz que o estabelecimento tem que ter tantos por cento de deficientes...” (ESPECIALISTA B).

“Não. É assim, em rela... em relação ao deficiente físico eu percebo que pela, pela obrigatoriedade já existe a, a necessidade de o hotel ser, ser, ééé acessível, não é? E eles tão trabalhando com isso e eu percebo que eles fazem e na maioria das vezes é porque são obrigados a ter esse, esse, essa adequação, né? Em relação ao deficiente físico, mas se não precisasse essa adequação, se não fosse uma, uma imposição, acho que poucos teriam essa, essa preocupação, né? Mas em relação ao deficiente físico sim, tem, eles tem a obrigação de ter, de ter espaços adequados pra isso, né?” (ESPECIALISTA C).

“Sim, a questão da mobilidade, a questão da mobilidade, né, as organizações de turismo e, a toda uma preocupação por uma questão de, de legislação mesmo, né, quer dizer, então pra atender os pri... as... as exigência legais e também pra atender um público ééé, muito forte é, que, que tem essa necessidade, principalmente a terceira idade, então, eu acho que isso é, as organizações de turismo, especificamente, mais a hotelaria aaa, atue e desenvolve ações de mobilidade, pensando e contemplando um público alvo



muito forte e pra atender a legislação, agora esse, a questão da, né, do respeito a mulher, a igualdade entre os sexos eu não conheço, pode existir, mas eu não conheço muitas ações” (ESPECIALISTA D).

“Nos nossos associados, eu desconheço” (ESPECIALISTA E).

Essas empresas hoteleiras seguem a normalização do Ministério do Trabalho e Emprego e nada instituído como uma política ou prática de gestão do próprio hotel. O gerente do hotel B demonstra uma sensibilidade para com o tema, por possui uma familiar deficiente visual e afirma que já empregou um deficiente visual no hotel, que possuem áreas adaptadas ao deficiente físico e está elaborando novos cardápios em braile, já implementados anteriormente. O gerente do hotel E afirma que não trabalha com deficientes, mas tem no hotel um quarto adaptado para essa categoria, conforme manda a legislação. Estas afirmações são corroboradas por Costa (2013), que afirma que com a criação da Lei 8.213/91, foi criado o sistema de cotas para empregados portadores de deficiência no âmbito do setor privado, sendo uma ação afirmativa clara da vontade estatal de tratar de modo diferenciado essa categoria.

Essa postura em face da obrigatoriedade do seguimento de uma lei instituída pelo poder público, sem nenhum gerenciamento no ambiente organizacional, evidencia a falta de interesse em estimular essas pessoas discordantes da maioria, sempre marginalizadas por crenças de que são pessoas com capacidade prejudicada, seja física ou cognitivamente.

O conhecimento de todos os especialistas fica registro a essa informação de cotas obrigatórias para deficientes, sem maiores conhecimentos, sendo mais informações colhidas em noticiários ou leituras de periódicos. O especialista A afirma que essa categoria ainda é de certa forma marginalizada, pois só ocupa cargos simples e operacionais, burocráticos, e nunca para atendimento ao hóspede. Esta afirmação remete a Branco e Oliveira (2012), que afirma que existem contradições que urgem se se deseja criar uma sociedade inclusiva, se se deseja superar todas as limitações existentes e construir uma cultura inclusiva. As pessoas com necessidades especiais ao enfrentarem os significados da deficiência na cultura brasileira passam por várias fases, incluindo a espera da cura e de milagres, até chegarem à compreensão dos seus problemas e dificuldades.

O especialista B lembra que as organizações hoteleiras têm que terem acessibilidade garantida para hóspedes deficientes, isso também de acordo com a legislação vigente.

#### 4.1.7 Identificação da gestão da diversidade no planejamento de recursos humanos

Todos os gerentes de hotéis responderam que não possuem a gestão da diversidade inserida no planejamento de Recursos Humanos do hotel. Os especialistas foram unânimes em afirmar que não possuem conhecimento de alguma prática ou programa de gestão da diversidade fazendo parte do planejamento de Recursos Humanos das organizações hoteleiras.

“Faz, mas uma coisa é você conseguir planejar e outra coisa é você conseguir executar, né. É difícil porque o que é que acontece, até a seleção hoje dos funcionários, hoje a gente pega por qualidade, num, num dá pra você dentro de uma qualidade ainda, escolher a diversidade, eu tô hoje escolhendo quem tem técnico, quem tem idioma... Eu tenho coisas que tem pra o meu, é... pra minha finalidade, é mais importante eu analisar do que a diversidade” (GERENTE – HOTEL A).

“Olha, a gente tem ainda que melhorar muito a parte de RH, não é? Eu não tô com, a profissional que eu tenho hoje, ela não tá realmente ainda satisfazendo as nossas expectativas. Eu quero fazer muita coisa aqui dentro do hotel com relação à parte de RH e parte da diversidade ela pode entrar quando eu começar a fazer isso aí. Infelizmente hoje tá parado, porque tá parado até outras coisas que não são de diversidade, certo, mas eu tenho, a gente pode colocar assim, que a diversidade tem a ver” (GERENTE – HOTEL B).  
“Não” (GERENTE – HOTEL C).

“Não. Nunca ouvi falar. De fato nunca ouvi falar. Acredito que aqui em Natal, pelos contatos que eu tenho até com as próprias RHs, com que a gente sempre conversa de ações e tudo, eu nunca vi nenhuma empresa comentar ou falar sobre o assunto, de fato não” (GERENTE – HOTEL D).

“Não, nunca pensamos no assunto. Não temos preconceito” (GERENTE – HOTEL E).

“Não. Não conheço” (ESPECIALISTA A).

“Não” (ESPECIALISTA B).

“Não” (ESPECIALISTA C).

“Não” (ESPECIALISTA D).

“Desconheço” (ESPECIALISTA E).

O gerente do hotel A diz que o mais importante no momento é contratar pessoas qualificadas, já o gerente do hotel B diz que acha importante haver essa inserção do tema no planejamento de Recursos Humanos do hotel, que esse departamento do hotel não está satisfatório pela profissional que o gerencia no

momento. Entretanto, o gerente do hotel D afirma que desconhece o tema no planejamento de Recursos Humanos da instituição hoteleira em que trabalha e afirma que acredita que, pelos contatos profissionais na área, com colegas de Recursos Humanos de outros hotéis, que dificilmente haverá um hotel na cidade que trabalha a gestão da diversidade em seu planejamento de Recursos Humanos.

De acordo com Robbins (2008) o treinamento para diversidade é fundamental para incrementar a cooperação entre equipes multinacionais, facilitar o aprendizado dos grupos e reduzir atritos culturais. A prática da diversidade é defendida como positiva para a organização por se entender que ela aumenta o acesso a novos segmentos no mercado, eleva a moral, incrementa a criatividade e a produtividade dos indivíduos, podendo conduzir a organização a uma vantagem competitiva frente ao mercado e ao negócio. Oliveira e Rodrigues (2004) afirmam que a valorização da diversidade é uma responsabilidade social, uma vez que tem como finalidade reduzir qualquer tipo de descriminalização nas organizações, ou seja, qualquer tipo de atitude que prejudique uma minoria ou um grupo pequeno de pessoas, visando trabalhar as diferenças entre as pessoas de forma que nenhuma fique excluída da sociedade.

Essa lacuna no planejamento de Recursos Humanos das organizações hoteleiras pesquisadas evidencia perdas de elementos importantes para ambiência organizacional e diversa, e uma negativa para não enfrentar todas essas categorias e suas respectivas crenças milenares, sempre remetidas a preconceitos e falsa generalização de que todos são iguais e de que a sociedade contemporânea já aceita o diferente.

Muitos autores da temática gestão da diversidade afirmam que práticas deveriam fazer parte do planejamento de Recursos Humanos das organizações, pois como lembra Robbins (2008), práticas de gestão da diversidade valorizam as diferenças individuais, aumentam a compreensão multicultural, incrementam a cooperação entre equipes, facilitam o aprendizado dos grupos e reduzem atritos culturais. E para complementar esse mesmo raciocínio, Pereira e Hanashiro (2010) diz que a gestão da diversidade e suas práticas incrementam a criatividade, a produtividade e pode contribuir para uma vantagem competitiva organizacional.

#### 4.1.8 Crenças à diversidade de gênero (mulher)

Em relação às crenças sobre a diversidade de gênero, em que a mulher é seu sujeito principal, seguem-se as declarações abaixo. Quanto aos especialistas, percebe-se uma relativa uniformidade de pensamento, com exceções e considerações importantes.

“Batalha de negro e de mulher já vem crescendo, sendo trilhado há anos” (GERENTE – HOTEL A).

“Sei... sei do se trata no sentido de... da melhor forma de trabalhar as diferentes diversidades, dos diferentes tipos de pessoas culturalmente, de outros sentidos assim, nós temos, vários é... temos essa diversidade, não temos nenhum tipo de preconceito... Não. Aqui não tem nenhuma limitação” (GERENTE – HOTEL C).

“As mulheres podem fazer o mesmo que os homens, mas continua ganhando menos e eu até acredito que tenha ainda uma resistência para que mulheres assumam certos cargos de chefia. As gerências gerais. As gerências geral dos hotéis não tem homem, owh, não tem mulher. Não tem mulher, eu não conheço nenhum hotel aqui sem ter... pesquisado sobre o tema, mas sempre quando eu tenho contato com algum desses equipamentos, sempre são os homens que estão nas gerências geral e nas gerências estratégicas. Até tem mulher na gerência de hospedagem... RH eu não tenho contato, não posso te dizer, mas... pronto na gerência de hospedagem aí você tem mulher, mas em gerências como a parte financeira você não encontra ou eu acho que não encontra. Mantem-se o preconceito, homens e mulheres são iguais sim, mas para os salários não! Para assumir cargos estratégicos não!” (ESPECIALISTA A).

O gerente do hotel A afirma que a luta da mulher já é aceita e valorizada, sendo normal no mercado de trabalho. Nos demais hotéis não foram captadas crenças negativas relacionadas à diversidade de gênero, evidenciado que a luta da mulher já é aceita, desde que fique evidente sua competência na função.

Estes achados levam para algumas reflexões: Será que a mulher já é reconhecida pelas suas habilidades e competência no ambiente organizacional? Será que as crenças são tão amenas e elas não sofrem qualquer tipo de preconceito negativo? Por que será que as mulheres ainda possuem médias bastante inferiores em termos de ocupação em cargos estratégicos e ainda ganham salários menores?

O especialista A transcorre sobre várias crenças relacionadas à diversidade de gênero. Diz que a mulher ainda é passível de discriminação, que não ocupa cargos estratégicos e que ganha salários menores. Moreira e Candau (2010) que diz que certos

grupos sociais têm sido há muito alvo de discriminações, entre eles os negros, as mulheres e os homossexuais, e as lutas desses grupos têm contribuído para que a sociedade compreenda seus direitos a uma cidadania plena. Entre os demais especialistas não foram captadas crenças relacionadas à diversidade de gênero.

#### 4.1.9 Crenças à diversidade étnica-racial (negro)

Percebe-se que existem várias crenças a respeito das categorias abordadas pela gestão da diversidade, e em relação ao negro, as impressões seguem abaixo. Em relação às crenças sobre negros, também se pode afirmar que existe relativa ou aparente uniformidade de opinião entre os especialistas, porém, devem-se levar em consideração algumas mensagens divergentes.

“Batalha de negro e de mulher já vem crescendo, sendo trilhado há anos” (GERENTE – HOTEL A).

“Aceitamos é, se chegar alguém aqui, negro ou algum homossexual, não temos problemas com isso, a gente recebe e, contratamos, inclusive, eu tenho alguns. Acredito que existe o preconceito, eu ainda vejo isso. É a gente trabalha, eu acho que com ASG, não é. Mas eu já tive negro na recepção. Garçom. Tenho vários garçons. Na cozinha eu tenho também, mas eu tenho garçons que trabalham no salão. Tenho Fabiano que é mensageiro. A gente avalia o currículo, pela experiência, pela parte intelectual, de acordo com o perfil do cargo, não tem nada a ver, independente da cor ou da opção sexual” (GERENTE – HOTEL B).

“Sei... sei do se trata no sentido de... da melhor forma de trabalhar as diferentes diversidades, dos diferentes tipos de pessoas culturalmente, de outros sentidos assim, nós temos, vários é... temos essa diversidade, não temos nenhum tipo de preconceito... Não. Aqui não tem nenhuma limitação” (GERENTE – HOTEL C).

“Eu acho que... que... porque o negro não é... é uma questão eu acho que a gente já está vencendo com mais facilidade” (ESPECIALISTA B).

“A questão do negro também é uma questão forte e passível de preconceitos pela sociedade” (ESPECIALISTA D).

O gerente do hotel A afirma que o negro socialmente já é aceito. O gerente do hotel B diz que não tem preconceito com nenhuma categoria, que escolhe os funcionários pela competência e perfil do cargo e afirma que possuem negros no seu quadro funcional. Porém, acredita que essas categorias ainda são vítimas de preconceitos em

algum momento, que o preconceito ainda existe na sociedade. O gerente do hotel C afirma que não faz distinção dessas categorias, que não tem preconceito e limitações. Entretanto, acredita que a gestão da diversidade deve trabalhar com todo cuidado esses temas e categorias para as mesmas não serem vistas diferenciadas e o efeito ser negativo, dependendo da forma abordada. Contudo, nada foi captado sobre crenças à gestão da diversidade étnica nos gerentes dos hotéis D e E.

Moreira e Candau (2010) dizem que certos grupos sociais têm sido há muito alvo de discriminações, entre eles os negros, as mulheres e os homossexuais. As lutas desses grupos têm contribuído para que a sociedade compreenda seus direitos a uma cidadania plena. Além da afirmação de suas identidades, tais grupos sociais têm procurado desafiar a posição privilegiada das identidades hegemônicas.

Percebe-se o discurso do politicamente correto imperando na crença em relação ao negro, entretanto, em todos os discursos, no final, é fácil de identificar a delicadeza da questão da cor, que paradigmas negativos ainda existem, e que negros ainda sofrem, mesmo sem saber como e quando, preconceitos da sociedade.

O especialista B diz que acredita que o negro já é “mais” aceito pela sociedade. Os especialistas A, C e E não relataram crenças em relação ao negro. O especialista D relata que acredita que a questão do negro ainda é muito forte, sendo esse grupo ainda passível de preconceito pela sociedade. Contudo, citando novamente Moreira e Candau (2010), os mesmo incluem no negro em categorias que são alvo de discriminação, e as lutas desse grupo têm contribuído para que a sociedade compreenda seus direitos a uma cidadania plena.

#### **4.1.10 Crenças à diversidade sexual (homossexual)**

Percebe-se que existem várias crenças a respeito das categorias abordadas pela gestão da diversidade, em especial às crenças que envolvem os homossexuais, conforme declarações abaixo. Por conseguinte, percebe-se entre todos os especialistas relacionados ao setor hoteleiro que existem muitas crenças negativas, e essa categoria é frequentemente exposta a preconceitos, conforme afirmativas a seguir.

“Contra a mulher nem tanto, mas contra o homossexual sim... A única batalha que é nova é a do homossexual, então essa é aqui hoje é que não é... é recente, é recente, vem de alguns anos, as outras tem código já, tem ética, tem, já tá na lei, eu digo, as outras já tem anos sendo trilhada. Vamos lá. Teve um probleminha aqui de... entre funcionários, de brincadeira com o mundo sexual, então, a gente teve, muito informalmente, trabalhar esta informação e aceitação do mundo sexual aqui dentro, porque era brincadeira de tiração de onda, que, que faz ele se sentir.... O homossexual é mais... então, do da diversidade o homossexual é mais aquela coisa, ele é diferente, ele, ele... Muito mais, porque isso tá, é de raiz, infelizmente, a gente tem raiz, é aquela coisa, o negro é mais comum, o homossexual começou a ter liberdade agora, a gente começou, as televisões, a Globo, começou a externar, os programas começaram a mostrar, então tem muita gente que diz aceita, mas na verdade não aceita, então isso, isso, a diversidade contra o homossexual ainda é mais, o resto é mais tranquilo” (GERENTE – HOTEL A).

“Aceitamos é, se chegar alguém aqui, negro ou algum homossexual, não temos problemas com isso, a gente recebe e, contratamos, inclusive, eu tenho alguns, entendeu? E isso não tem problema, agora dentro do hotel dizer que tem algum treinamento, alguma palestra, mas que a gente não tem preconceito, o hotel não tem preconceito. Com relação aaa, porque eu acho que como a gente recebe hoje negros e homossexuais aqui no hotel igualmente como recebe outras pessoas, o mais importante disso tudo é fazer com que os outros funcionários não discriminem. Tem que existir um trabalho. Eu acho que as empresas já não discriminam. Então, esse, a preocupação nossa é que o ambiente de trabalho, os colegas, os colaboradores não discriminem ele, porque se a empresa não discrimina, a gente tem que ter o cuidado de, de, de manter essas pessoas bem, bem, bem na empresa como todos, claro. Acredito que existe o preconceito, eu ainda vejo isso. A gente avalia o currículo, pela experiência, pela parte intelectual, de acordo com o perfil do cargo, não tem nada a ver, independente da cor ou da opção sexual” (GERENTE – HOTEL B).

“Sei... sei do se trata no sentido de... da melhor forma de trabalhar as diferentes diversidades, dos diferentes tipos de pessoas culturalmente, de outros sentidos assim, nós temos, vários é... temos essa diversidade, não temos nenhum tipo de preconceito... Não. Aqui não tem nenhuma limitação” (GERENTE – HOTEL C).

“Nossa, difícil, mas eu acredito seja o homossexual... Normalmente, não digo só na hotelaria, falo nas organizações pelo que a gente ver, sempre eles são passíveis de brincadeiras, que acabam desmerecendo, chacotinhas, que no dia a dia até acabam passando, eles engolem, deixa pra lá, tiram, deixam só como uma brincadeira de colegas, mas que chega uma hora que isso acaba explodindo éé, e acaba chegando aaaa, a uma situação mais grave e quando vem à tona, aí sempre a gente ouve: ah não, mas o tempo todo eles sempre brincavam comigo, sempre me éé, me humilhava, sempre faziam brincadeiras de chacotas me ironizando éé, pejorativas, então assim, acaba ferindo, né, algo que acontece dentre os próprios colegas de trabalho, dentro dos setores que às vezes você deixa pra lá, um ouve, brinca, acha que aquilo não tá nem ferindo a pessoa, o sujeito, mas que lá na frente você ver a consequência disso” (GERENTE – HOTEL D).

“Talvez exista uma convivência com a diversidade no que diz respeito à questão do...da orientação sexual, até porque a homossexualidade tá muito já... já permeia a sociedade... já está sendo aceita, então, evidentemente, essa... Mas a aceitação é uma coisa que tá acontecendo agora, né? A mídia tá fazendo um papel importante nisso. Então, eu acredito que a convivência com os diferentes, no que diz respeito à orientação sexual não impede, não

traz impedimento as relações de trabalho, nem, conseqüentemente na gestão, nos meios de hospedagem em especial” (ESPECIALISTA A).

“Mas eu acho assim... eu acho que na gestão seria, por exemplo, você ter... e você sabe que infelizmente, ao contrário, quando vai haver algum processo seletivo, às vezes as pessoas não querem contratar uma determinada pessoa exatamente pela questão da opção sexual, não é? Isso existe, isso existe, isso existe, a gente, a gente ééé... lida no dia a dia com isso, mas a gente sabe que isso existe... então é uma coisa que não êê...por mais que a gente, ah, politicamente correto, mas quando chega na hora todo mundo quer tirar o seu... Do segmento de GLBT. Esse é um segmento de altíssimo poder aquisitivo, altíssimo poder aquisitivo, um segmento que viaja e viaja muito, então, aí, as pessoas que pegam esse... já ver por essa questão do... da...da questão comercial, do negócio, da oportunidade de negócio, né? Mas eu acho que precisa sim, se ter essa... até porque hoje a própria lei, né? Tem a questão da discriminação, tem a questão da... do... da... do constrangimento, então isso tem que ser uma prática normal na nossaa, na nossa sociedade, de conviver com essas diversidades. Eu acho que... que... porque o negro não é... é uma questão eu acho que a gente já está vencendo com mais facilidade, o deficiente porque as pessoas tem pena, né? Mas o homossexual eu acho que é a...a discriminação mais pesada, eu acho que são os que sofrem mais, são os da questão da opção sexual, eu acho que esses são os... os mais... aonde a... a... a falta de respeito é maior, eu acho” (ESPECIALISTA B).

“Homossexual, existe sim, preconceito, mas eu percebo que hoje em dia esse preconceito está cada vez, eu não sei se menor ou que as pes...eu não sei nem qual palavra se é menor, mas que as pessoas convivendo me, melhor com isso, nós temos, por exemplo aqui, muitos alunos é, homossexuais, tanto femininos, como masculinos e, e nós não conse... eu não percebo que existe este preconceito que, que existe sim, mas que não é uma coisa tão evidente que eles...” (ESPECIALISTA C).

“Talvez o homossexual, talvez, talvez, eu acho que isso aí, porque essa questão de, de, tss, você colocou, de ter algum tipo de preconceito, eu acho que é um preconceito num, a gente traz esse preconceito, mas é um preconceito maior da sociedade, então, desses aí, eu acho que o que tem, né, que há uma possibilidade de ter, não especificamente só em organizações de turismo, mas de um modo geral em qualquer organização eu vejo, de um modo geral, empiricamente, lógico, eu vejo que os valores, a ética da sociedade há mais é questões de, né, de problemas em si, de aceitabilidade da sociedade em relação a questão do homossexual” (ESPECIALISTA D).

O gerente do hotel A afirma que o homossexual ainda é vítima de inúmeros preconceitos, visíveis e culturalmente disfarçados. Inclusive, relatou um caso de discriminação e chacotas sofridas por um dos seus funcionários devido a sua orientação sexual.

Essa afirmativa faz lembrar Freitas e Dantas (2012) que afirmam que diante da questão da diversidade sexual, uma das modalidades de violência que permeia as relações de trabalho nas mais diversas organizações é a violência contra o homossexual, seja por atos explícitos de homofobia, por verbalizações com duplo sentido, piadas homofóbicas ou restrições a promoções.



O gerente do hotel B diz que não tem preconceito com nenhuma categoria, que escolhe os funcionários pela competência e perfil do cargo e afirma que possuem homossexuais no seu quadro funcional. Porém, acredita que essa categoria ainda é vítima de preconceitos em algum momento, que o preconceito ainda existe na sociedade.

O gerente do hotel C afirma que não faz distinção, que não tem preconceito e limitações. Entretanto, acredita que a gestão da diversidade deve trabalhar com todo cuidado esse tema da homossexualidade.

O gerente do hotel D declara que acredita que a categoria que é passível de maior preconceito ainda é o homossexual, diz que eles no hotel ainda são vítimas de muitas piadas, brincadeiras de mau gosto, de chacotas, e que às vezes um ou outro funcionário relata o mal estar no ambiente de trabalho, da discriminação que sofrem de colegas próximos pela orientação sexual. Contudo, nada foi captado sobre crenças à gestão da diversidade no hotel E.

Moreira e Candau (2010) diz que certos grupos sociais têm sido há muito alvo de discriminações, entre eles os negros, as mulheres e os homossexuais. As lutas desses grupos têm contribuído para que a sociedade compreenda seus direitos a uma cidadania plena. Além da afirmação de suas identidades, tais grupos sociais têm procurado desafiar a posição privilegiada das identidades hegemônicas.

Diante de tanta contundência em relação às crenças a respeito ao homossexual, faz-se pertinente refletir: porque tanta negativa em relação a esse tipo de orientação sexual? Será que existem identificações com essa diversidade e a negativa vem em forma de preconceito? Por que o homossexual sendo vítima de tantas ações preconceituosas no ambiente de trabalho, as organizações não gerenciam essas diferenças? É mais simples fazer de conta e deixar passar, sem abordar com formalidade tal problema.

O especialista A transcorre sobre várias crenças relacionadas sobre a diversidade sexual, afirmando que acredita que o homossexual já está sendo mais aceito, sendo passível de menor preconceito, até mesmo pelo trabalho realizado pela mídia televisiva. Já o especialista B diz que acredita que o homossexual ainda sofre muito preconceito, inclusive na hora de participar de alguma seleção de emprego, pois segundo o mesmo quem é que vai querer contratar um homossexual pra sua empresa?

O especialista C acredita que o homossexual está sendo mais aceito, é visto com mais naturalidade. Por fim, o especialista D afirma que realmente o homossexual ainda é quem sofre mais preconceito, tanto nas organizações quanto na sociedade.

#### 4.1.11 Crenças à diversidade de pessoas com deficiência (deficiente)

Em relação às crenças ao deficiente, poucas informações foram captadas, conforme a seguir. Os especialistas possuem crenças mais significativas em relação às pessoas com deficiência do que os gerentes de hotéis, conforme pode-se observar nas afirmativas abaixo.

“Batalha de negro e de mulher já vem crescendo, sendo trilhado há anos, deficiente também, pra inclusão do deficiente já vem, inclusive tem até lei. O deficiente físico ele é mais encarado como um pobre coitado, tá entendendo? Ele precisa de ajuda. Então ele é mais encarado como pena” (GERENTE – HOTEL A).

“Não temos nenhum tipo de preconceito... temos a cota de portador que é necessária, né? E temos outros... Não. Aqui não tem nenhuma limitação” (GERENTE – HOTEL C).

“Acredito que o maior preconceito seja a deficiência física, mais do que o homossexual... Muito mais do que negro, eu acho que sim, sim... Se for uma deficiência física menor, tipo faltando uma orelha, você até... a convivência se dá... como se... a gente não reconhece a deficiência; é como se ela efetivamente não existisse, mas o cadeirante, aquele que falta parte de um membro como um antebraço... ah... nós temos preconceito... nós na convivência social temos preconceito, imagina colocar essas pessoas dentro dos meios da hospedagem e em casos estratégicos. Eu não me lembro de ter visto um único cadeirante... é... um deficiente físico nesses meios, é... nessas funções estratégicas, mas até posso ter visto homossexuais, negros e mulheres, mas deficiente eu efetivamente nunca vejo. Eu só vejo deficientes, na verdade, em alguma função estratégica quando trata-se de um evento voltado para esse público. Ai são presidentes de associações, de fundações, mas não de empresas privadas” (ESPECIALISTA A).

“Eu acho que... que... porque o negro não é... é uma questão eu acho que a gente já está vencendo com mais facilidade, o deficiente porque as pessoas tem pena, né?” (ESPECIALISTA B).

“Eu acredito que o deficiente físico é mais passível de preconceito, porque ele tem uma necessidade maior de adequação dos espaços e da, da vivência das pessoas que estão próximas dele” (ESPECIALISTA C).

O gerente do hotel A afirma que o deficiente é visto como “pobre coitado” digno de pena. O gerente do hotel C afirma que não faz distinção dessas categorias, que não tem preconceito e limitações. Nada foi captado sobre crenças ao deficiente físico nos gerentes dos hotéis B, D e E.

Entretanto, mais uma categoria que é negligenciada, existindo preconceitos velados, tendo em vista as diferenças diante da maioria respaldada por um padrão de normalidade. Afirmar que os deficientes são vistos como coitadinhos, evidencia o pensamento predominante de que oportunidades de inserção no mercado devem prevalecer às limitações para ocupar funções que existem maiores e melhores desempenhos.

O especialista A transcorre que assim como a mulher ainda é passível de recriminação, que não ocupa cargos estratégicos, que ganha salários menores, os deficientes também, que segundo o mesmo estes últimos representam a categoria de maior preconceito, e que não vê nenhum deficiente físico em funções de contato com o hóspede, somente em cargos operacionais e internos.

Já o especialista B diz que acredita que o deficiente é visto como coitado. O especialista C acredita que o deficiente físico é a categoria que sofre mais preconceito da sociedade. Não foram captadas crenças dos especialistas D e E em relação à diversidade de portadores de necessidades especiais.

Segundo Garbe (2012), a deficiência é um conceito que denuncia a relação de desigualdade imposta por ambientes com barreiras a um corpo com impedimentos.

Contudo, diante das análises percorridas, para facilitar o entendimento dos leitores e acadêmicos, reitera-se a seguir o Quadro 05, em forma de síntese, apresentando as categorias e as percepções predominantes entre os gerentes e os especialistas entrevistados.

Quadro 05: Percepções predominantes dos entrevistados.

Categorias	Percepções Predominantes	
	Gerentes	Especialistas
Conhecimento sobre Diversidade	Percepção superficial sobre o tema, sempre relacionado às diferenças.	Percepção superficial sobre o tema, sempre relacionado às diferenças.
Práticas ou Programas de Gestão da Diversidade	Afirmam que não desenvolvem práticas formalizadas, apenas alguns ações como treinamentos, palestras e integração, mas sempre de forma informal, sem um olhar voltado para diversidade.	Não conhecem instituição hoteleira que desenvolva prática ou programa formalizado de diversidade.
Prática ou Programa de Gestão da Diversidade de Gênero (Mulher)	Não desenvolvem qualquer prática. Apenas um gerente de um dos hotéis afirmou que faz palestras voltadas para saúde da mulher, anualmente, no Dia Internacional da Mulher.	Não conhecem instituição hoteleira que desenvolvam alguma prática.
Prática ou Programa de Gestão da Diversidade Étnica-Racial (Negro)	Não desenvolvem qualquer ação para esta categoria.	Não conhecem instituição hoteleira que desenvolvam alguma prática.
Prática ou Programa de Gestão da Diversidade Sexual (Homossexual)	Não desenvolvem nenhum programa ou prática. Apenas um gerente de um dos hotéis afirmou que em alguns treinamentos, fala sobre a sensibilização de evitar discriminação no ambiente de trabalho em relação a essa categoria.	Não conhecem instituição hoteleira que desenvolvam alguma prática formalizada. Dois especialistas relataram que já ouviram falar de organizações hoteleiras que possuem como nicho o público GLBT.
Prática ou Programa de Gestão da Diversidade de Pessoas com Deficiência (Deficiente)	Não desenvolvem nenhum programa ou prática formalizada. Entretanto, todos os gerentes afirmam que conhecem superficialmente a questão da lei de cotas para deficiente no ambiente de trabalho.	Não conhecem instituição hoteleira que desenvolvam alguma prática, porém todos relatam conhecimento superficial sobre a questão das cotas para deficientes nas organizações e acreditam que algum hotel a cumpra.
Gestão da Diversidade no Planejamento de RH	Não possuem no planejamento de RH práticas ou programas de gestão da diversidade.	Não conhecem organização hoteleira que tenham isso formalizado no planejamento de RH.
Crenças em à Diversidade de Gênero (Mulher)	Acreditam que a mulher já é aceita naturalmente nas instituições.	Acreditam que a mulher já é aceita, mas ainda não ocupa cargos estratégicos e de decisão.
Crenças em Relação à Diversidade Étnica-Racial (Negro)	Acreditam que já não existe tanto preconceito.	Acreditam que já não existe tanto preconceito, mas ainda é uma questão forte na sociedade.
Crenças em Relação à Diversidade Sexual (Homossexual)	Relatam que essa categoria é constantemente fonte de discriminação e preconceitos na ambiente de trabalho, sendo a mais marginalizada de todas as categorias.	Relatam que essa categoria é constantemente fonte de discriminação e preconceitos na ambiente de trabalho, sendo a mais marginalizada de todas as categorias.
Crenças em Relação à Diversidade de Pessoas com Deficiência (Deficiente)	Acreditam que o deficiente físico é visto como coitado.	Relatam que o deficiente físico não ocupa cargos de atendimento ao hóspede, sempre atuando em cargos operacionais de baixa exigência cognitiva. E também são fontes de preconceitos velados.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

O que se pode perceber é que as percepções predominantes dos entrevistados são relativamente parecidas. Não existe conhecimento profundo e consciente sobre diversidade e sobre práticas de gerenciamento da diversidade nas

organizações hoteleiras. As crenças fazem parte de paradigmas históricos e culturais, as quais ainda perduram e afetam as categorias relacionadas. O que predomina são crenças negativas em relação ao negro e ao deficiente, sendo em maior profundidade em relação ao homossexual e em menos em relação à mulher.

## 5 CONSIDERAÇÕES

O presente trabalho objetivou analisar o conhecimento dos gerentes de organizações hoteleiras e especialistas do setor hoteleiro e turístico. Pode-se constatar que a maior parte dos gerentes possui algum conhecimento informal e não formalizado sobre o assunto, especialmente se se transplanta para a ambiência organizacional. Três dos cinco gerentes remetem o termo diversidade ao gerenciamento das diferenças e minimização de crenças preconceituosas entre as pessoas. Um detalhe comum entre os que mostraram algum conhecimento sobre a diversidade, foi remetê-la à questão do respeito às cotas para deficientes, tendo em vista que os mesmos já compartilham dessa exigência legal, formalizada através de uma lei.

Quanto aos especialistas, pode-se chegar ao mesmo direcionamento dos gerentes, pois quatro dos cinco especialistas relacionado ao setor hoteleiro se mostraram mais informados sobre a temática da diversidade, principalmente na gestão das diferenças e das diversas competências que formam o ambiente do referido setor. Inclusive, mostraram-se sensibilizados da importância da disseminação dessa temática e dos possíveis resultados que podem proporcionar aos sujeitos envolvidos.

O segundo objetivo proposto foi identificar práticas de gestão da diversidade implementadas pelas organizações hoteleiras. Não foi identificada nenhuma prática de gestão de diversidade formalizada entre a ambiência organizacional ou fazendo parte do planejamento de Recursos Humanos dos cinco hotéis pesquisados, a não ser o respeito às cotas relacionadas ao deficiente, sendo uma ação afirmativa proporcionada pela promulgação da Lei 8.213/91, a lei de cotas para deficientes e pessoas com deficiência que dispõe sobre planos de benefícios da Previdência e outras providências para a contratação de portadores com necessidades especiais. Entretanto, mesmo diante do conhecimento dessa ação afirmativa, não existe nenhum trabalho direcionado nem formalizado no sentido de integrar ou socializar esses profissionais deficientes com a equipe da organização, especialmente no sentido de tirar proveito máximo de suas potencialidades.

Os gerentes acreditam ser importante o desenvolvimento de práticas de gestão da diversidade e acreditam que as mesmas possam trazer benefícios à organização, inclusive no sentido mais básico que é minimizar diferenças entre as equipes de trabalho, integrando-as a um melhor ambiente de trabalho, este mais

tolerante às pessoas, gerenciando a diminuição de preconceitos contra grupos que são eventualmente marginalizados em ambientes organizacionais, como a mulher, o negro, o homossexual e o deficiente.

Somente uma gerente de um dos hotéis chegou a afirmar que eventualmente solicita ao SEBRAE treinamento para capacitar sua equipe de atendimento e de qualidade em serviços hoteleiros, e que nessas ações sempre aproveita para trabalhar a integração da equipe e tratar questões referentes ao respeito ao próximo, ao respeito às diferenças individuais. Entretanto, nada formalizado, nenhuma prática estudada ou planejada, sempre informalmente, de acordo com a necessidade e a vivência momentânea.

Nenhuma prática de gestão da diversidade voltada para mulher foi encontrada no ambiente organizacional dessas organizações hoteleiras. Um dos gerentes de um dos hotéis afirma que anualmente no dia internacional da mulher é cultura da instituição fazer palestra de conscientização do papel da mulher na sociedade e palestra sobre a prevenção de saúde das mesmas, mas sem nenhuma formalização e conscientização da perspectiva de estar implementando uma prática de gestão da diversidade voltada para mulher. Os especialistas por sua vez, foram unânimes em dizer que não conhecem nenhuma prática implementada por organizações hoteleiras da cidade.

Quanto à prática de gestão da diversidade voltada para o negro, tantos os gerentes quanto os especialistas relacionados ao setor hoteleiro e turístico desconhecem ações e práticas implementadas para este público, tão pouco fazendo parte do planejamento de Recursos Humanos dessas organizações. Da mesma forma, pode-se afirmar quanto à identificação de práticas de diversidade voltadas para o homossexual. Nenhuma organização tem programas voltados para eles, como também não existe nada em relação ao planejamento de Recursos Humanos para esse tipo de diversidade. O que se percebe é a atuação de alguns gerentes atuando como minimizador de conflitos oriundos de ações de preconceituosas em relação a homossexuais. Dois dos especialistas pesquisados afirmam que já ouviram informações de organizações hoteleiras da cidade que já trabalham o público homossexual como nicho de mercado, mas não como um programa interno voltado para seus funcionários.

Por conseguinte, o outro objetivo desse estudo foi identificar as crenças relacionadas às categorias de diversidade, sendo elas a mulher, o negro, o homossexual e o deficiente. Neste quesito, diante do apurado nas entrevistas, se faz

pertinente uma análise homogênea no que se refere tanto às perspectivas dos gerentes dos hotéis quanto às perspectivas dos especialistas relacionados ao setor, pois as crenças são homogêneas. Percebe-se que a mulher já é aceita no ambiente organizacional hoteleiro, porém as crenças da maioria é que a mulher ainda não ocupa cargos estratégicos e decisórios, como ainda tem em média salários inferiores ao dos homens no mercado de trabalho.

Sobre o negro, afirmam que já não existe tanto preconceito, porém, outros afirmam que ainda é uma questão forte na sociedade, que existem poucos negros em cargos gerenciais, e percebe-se que os mesmos estão com mais frequência exercendo atividades de serviços gerais e de cozinha. Um gerente afirmou que possui um negro em cargo gerencial no hotel.

Sobre o homossexual é que se percebe uma carga mais dramática de preconceito. Um dos gerentes disse que já empregou homossexual na cozinha e eles eram competentes e “normais”. Os gerentes afirmam que é comum o preconceito de heterossexuais contra os mesmos no ambiente de trabalho, que existem conflitos, chacotas, piadas e constrangimentos. Um dos especialistas afirmou que existe preconceito contra o homossexual até em processos seletivos. Contudo, todos afirmam que a sociedade está evoluindo, existe “certa naturalidade”, mas o preconceito contra o homossexual ainda é visível e existente nas organizações hoteleiras e na sociedade em geral.

O deficiente é aceito pelos gerentes dessas organizações hoteleiras, até pela consciência de uma lei formalizada em seu benefício, mas foram captadas informações de que os deficientes ficam condenados a fazer trabalhos operacionais simples, corriqueiros, e, como afirma um dos especialistas, jamais trabalhos relacionados ao atendimento presencial ao hóspede. Percebe-se a crença de que são “coitadinhos” e isso encobre sua real competência no ambiente de trabalho.

Diante dos resultados obtidos seria enriquecedor a realização de novas pesquisas sobre diversidade nas organizações hoteleiras e nas empresas em geral, tendo em vista os inúmeros benefícios que o gerenciamento da diversidade na ambiência organizacional pode proporcionar, como uma possível redução de crenças negativas, uma possível melhor integração e comprometimento da equipe e a conseqüente contribuição na eficiência e nos resultados organizacionais.



## REFERÊNCIAS

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

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.

BENTO, M.A.S. Igualdade e diversidade no trabalho, In: **Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo: trabalho e desigualdades étnico-raciais**. São Paulo, ano 5, nº 10, 1999, pp. 89 – 120.

\_\_\_\_\_. Racismo no trabalho: o movimento sindical e o Estado, In: HUNTLEY, L.; GUIMARÃES, A.S.A. (Orgs.). **Tirando a máscara: ensaios sobre o racismo no Brasil**, São Paulo: Paz e Terra, 2000, pp.325-342.

BOURDIEU, P. **A economia das trocas simbólicas**. São Paulo: Perspectiva, 2003.

BRANCO, A.M.C.U.A.; OLIVEIRA, M.C.S.L.O. **Diversidade e cultura da paz na escola: contribuições da perspectiva sociocultural**. Porto Alegre: Mediação, 2012.

CAETANO, M.R. V. **Os gestos do silêncio para esconder as diferenças**. Dissertação de Mestrado defendida perante a Faculdade de Educação da Universidade Federal Fluminense. Niterói: UFF, (2005).

CALAIS, D.C.; SILVA, E.M.; OLÍMPIO, K.F.; RABELLO, A.R.; LAGO, L.F.B. **Iniciação Científica**, Varginha, Faculdade Cenecista de Varginha (FACECA), v.1, n.7, p.83-92, jan./dez. 2009.

CARONE, I. **Teoria crítica do preconceito: as (más) ações do inconsciente**. São Paulo, 2001. [no prelo].

COSTA, F.P. A inserção da pessoa portadora de deficiência no mercado de trabalho. In: **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, XV, n. 103, ago. 2012. Disponível em: <[http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=12085](http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=12085)>. Acesso em: 15 jul. 2013.

COSTA, L.V.; CHIUZI, R.M.C. Diversidade nas organizações: considerações dos trabalhadores sobre uma excelente empresa para se trabalhar. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 337-359, 2011.

COX, Jr. T. The multicultural organization. **Academy of Management Executive**, vol. 5, n. 2, 1991.

COX, Jr. T.; BLAKE, S. Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. **Academy of Management Executive**, vol. 5, n. 3, aug., 1991.

CUNHA JR., H.; RAMOS, M.E.R. **Espaço urbano e afrodescendência**. Fortaleza: UFC Edições, 2007.

CUNHA JR., H.; SILVA, J.; NUNES, C. **Artefatos da cultura negra no Ceará**. Fortaleza: UFC Edições, 2011.

ELLIS, C.; SONNENFELD, J.A. Diverse approaches to managing diversity. **Human Resource Management**, vol. 33, n. 1, p. 79, 1994.

FEBRABAN. **Gerindo pessoas com deficiência**, Febraban; São Paulo,. 2006.

\_\_\_\_\_. **População com deficiência no Brasil: fatos e percepções**, Febraban; São Paulo, 2006.

FLEURY, M.T.L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras, **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000.

FLICK, Owe. **Uma introdução a Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2014

FREITAS, M.E.; DANTAS, M. **Diversidade sexual e trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

FREYRE, G. **Sociologia: introdução ao estudo dos seus princípios**. São Paulo: Realizações, 2009.

GARBE, D.S. Accessibility to people with physical disabilities and Convention International of New York (Acessibilidade às pessoas com deficiência física e a Convenção Internacional de Nova Iorque). **Revista da Unifebe**, (online) 2012; 10 (jan/jun):95-104 Artigo Original. ISSN 2177-742X.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GOMES, A.B.S.; CUNHA JR., H. **Educação e afrodescendência no Brasil**. Fortaleza: UFC Edições, 2008.

HIRATA, H. **Nova divisão sexual do trabalho?** São Paulo: Boi Tempo Editorial, 2002.

MANNIX, E., NEALE, M.A. Diversity at work. **Scientific American Mind**, vol. 17, n. 4, 2006.

MEYER, D.; SOARES, R. **Corpo, gênero e sexualidade**. 2. ed. Porto Alegre: Mediação, 2008.

MOREIRA, A.F.; CANDAU, V.M. **Multiculturalismo**: diferenças culturais e práticas pedagógicas. 4. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

OLIVEIRA, U.R.; RODRIGUES, M.V.R. Gestão da diversidade: além de responsabilidade social, uma estratégia competitiva. **XXIV Encontro Nacional de Engenheiros de Produção**. Florianópolis, SC, Brasil, novembro 2004.

PEREIRA, J.B.B. Diversidade e pluralidade: o negro na sociedade brasileira. **Revista USP**, n. 89, São Paulo, mar./maio, 2011.

PEREIRA, J.B.C.; HANASHIRO, D.M.M. Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? Eis a questão. **RAC**, Curitiba, v. 14, n. 4, art. 6, p. 670-683, 2010.

RESENDE, A.P.C.; VITAL, F.M.P. **A convenção sobre os direitos das pessoas com deficiência comentada organização**. BRASÍLIA, 2008.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson, 2008.

RODRIGUES, L.J.; CARMO, J.C. **A inserção da pessoa com deficiência no mundo do trabalho**: o resgate de um direito de cidadania. São Paulo: Ed. dos Autores, 2005.

SCHMIDT, F. **A diversidade nas organizações contemporâneas**. Instituto Percepções de Responsabilidade Social, 2007.

STEPHEN, P.R. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

THOMAS, R.R. Jr. Redefining diversity. **Human Resource Focus**, vol. 73, n. 4, apr. 1996.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A



UNIVERSIDADE POTIGUAR – UNP  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO – MPA – TURMA G  
PESQUISA DE CAMPO – GERENTE  
ORIENTAÇÃO Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> LYDIA BRITO  
ALUNO: LUÍS ALBERTO TORRES FEITOSA

### **PESQUISA QUALITATIVA SEMIESTRUTURADA – GERENTES HOTÉIS**

1. Qual seu entendimento ou conhecimento sobre diversidade?
2. O Hotel tem algum programa ou ação de Gestão da Diversidade?
3. Se sim, qual?
4. Se não, Você como Gerente de RH do Hotel sabe do que se trata “Gestão da Diversidade”?
5. Esse tema “Diversidade” faz parte do Planejamento de RH do Hotel?
6. O Hotel tem alguma política ou programa ou ação voltada para a mulher?
7. O Hotel tem alguma política ou programa ou ação voltada para o negro?
8. O Hotel tem alguma política ou programa ou ação voltada para o homossexual?
9. O Hotel tem alguma política ou programa ou ação voltada para a pessoa com deficiência?
10. Você como Gerente de RH considera importante a valorização da diversidade no ambiente organizacional do Hotel?
11. Dentre as categorias apresentadas, a mulher, o negro, o homossexual e a pessoa com deficiência, qual em sua opinião é passível de maior preconceito no ambiente organizacional?

## APÊNDICE B



UNIVERSIDADE POTIGUAR – UNP  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO – MPA – TURMA G  
PESQUISA DE CAMPO – ESPECIALISTA  
ORIENTAÇÃO Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> LYDIA BRITO  
ALUNO: LUÍS ALBERTO TORRES FEITOSA

### **PESQUISA QUALITATIVA SEMIESTRUTURADA – ESPECIALISTAS**

1. Qual seu entendimento ou conhecimento sobre diversidade?
2. Você conhece algum hotel da cidade que tem algum programa ou ação de Gestão da Diversidade?
3. Se sim, qual?
4. Se não, Você como especialista do setor hoteleiro sabe do que se trata “Gestão da Diversidade”?
5. Acredita que esse tema “Diversidade” faz parte do Planejamento de RH dos Hotéis da cidade?
6. Conhece algum hotel que tem alguma política ou programa ou ação voltada para a mulher?
7. Conhece algum hotel que tem alguma política ou programa ou ação voltada para o negro?
8. Conhece algum hotel que tem alguma política ou programa ou ação voltada para o homossexual?
9. Conhece algum hotel tem alguma política ou programa ou ação voltada para a pessoa com deficiência?
10. Você como especialista considera importante à valorização da diversidade no ambiente organizacional dos hotéis?
11. Dentre as categorias apresentadas, a mulher, o negro, o homossexual e a pessoa com deficiência, qual em sua opinião é passível de maior preconceito no ambiente organizacional?