

**UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE**  
**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E TURISMO**  
**CURSO DE TURISMO**

MARTA PEREIRA FORTE ARAUJO

**POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS**  
**DESTINADAS AOS PROFISSIONAIS COM DEFICIÊNCIA EM UMA**  
**ORGANIZAÇÃO HOTELEIRA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO**

**NITERÓI**

**2012**

**MARTA PEREIRA FORTE ARAUJO**

**POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS  
DESTINADAS AOS PROFISSIONAIS COM DEFICIÊNCIA EM UMA  
ORGANIZAÇÃO HOTELEIRA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Curso de Turismo da  
Universidade Federal Fluminense como  
requisito parcial de avaliação para a  
obtenção do Título de Bacharel em Turismo.

Orientador: Prof<sup>a</sup> M.Sc. **CAROLINA LESCURA DE CARVALHO CASTRO**

**Niterói - RJ**

**2012**

**POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS  
DESTINADAS AOS PROFISSIONAIS COM DEFICIÊNCIA EM UMA  
ORGANIZAÇÃO HOTELEIRA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO**

Por

**MARTA PEREIRA FORTE ARAUJO**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Curso de Turismo da  
Universidade Federal Fluminense como  
requisito parcial de avaliação para a  
obtenção do Título de Bacharel em Turismo.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup>. M.Sc. Carolina Lescura de Carvalho Castro – Orientadora - UFF

---

Prof<sup>o</sup>. M.Sc. Ari da Silva Fonseca Filho - UFF

---

Prof<sup>a</sup>. M.Sc. Manoela Carrillo Valduga - UFF

Niterói, 31 de maio de 2012

Ao Deus vivo e a sua Palavra que me serviram de força, direção e conforto para continuar esta caminhada, a fim de alcançar o alvo proposto.

## AGRADECIMENTOS

A Deus Pai que me deu o milagre da vida; por me mostrar o caminho da verdade, do amor, e da felicidade; por me guiar e me sustentar a cada passo; por me agraciar com uma segunda chance nessa jornada chamada vida; e por me ter concedido a oportunidade de chegar até aqui.

A minha mãe Dalva Maria e ao meu pai José Forte que acreditaram em mim e me ensinaram a batalhar pelos meus sonhos; agradeço pelos incentivos; pelas orações; e acima de tudo, por terem me ensinado a valorizar a família.

Aos meus irmãos, Davi e Isaias, por me incentivarem através de palavras e demonstrações de carinho.

As minhas cunhadas, Wanessa e Dayane, pelo carinho e pelos momentos divertidos que compartilhamos durante esses anos.

As minhas queridas amigas, Priscilla Mattos, Quézia Simões, Dayane Santos e Nathália Gomes por me apoiarem incondicionalmente; por dividir comigo momentos alegres e principalmente os momentos difíceis.

À minha orientadora, Prof<sup>a</sup>. M.Sc. Carolina Lescura, meu reconhecimento e sincero agradecimento por ter confiado em mim quando eu mesma tinha dúvidas sobre meu potencial; por sua compreensão e paciência em vários aspectos, por tudo o que pude aprender durante esses anos de convivência; por sua vasta experiência acadêmica que me acrescentou maturidade enquanto buscava essa conquista profissional; por ter me ajudado a conquistar o meu sonho e por fim agradeço por me regalar com a sua amizade.

À Professora Erly Carvalho meu agradecimento por ter colaborado nesse projeto; por ter me apoiado quando necessitei e por sua infinita dedicação.

A toda equipe docente e aos colegas do curso de turismo da Universidade Federal Fluminense que compartilharam suas experiências e seus conhecimentos; e por terem me proporcionado um excelente curso de graduação.

Um especial agradecimento à Professora Ana Paula Spolon pelo agradável e estimulante convívio.

Ao empreendimento hoteleiro que abriu as portas para que eu pudesse realizar a minha pesquisa, muito obrigada.

Enfim, a todos que contribuíram para que eu pudesse vencer mais esse desafio.

“Esta é a verdadeira alegria da vida, ser usado para um propósito que você mesmo reconhece como digno; ser uma força da natureza, em vez de um amontoado febril e egoísta de ressentimentos e frustrações, sempre reclamando que o mundo não se dedica a torná-lo feliz”.

GEORGE BERNARD SHAW

## RESUMO

A inserção profissional de pessoas com deficiência tem sido tema de vários estudos acadêmicos. Entretanto, nota-se, que há poucos estudos referentes à inserção desse profissional em empreendimentos turísticos. Tendo constatado tal fato, o objetivo geral deste estudo é analisar as políticas de gestão de pessoas da organização hoteleira Alfa para os profissionais que possuem deficiência. Tem como objetivos específicos: contextualizar a organização escolhida para a pesquisa; verificar quais profissionais com deficiência farão parte da pesquisa, identificando o tipo de deficiência que eles possuem. O referencial teórico construído discute o processo de inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. A unidade investigada foi uma rede hoteleira com forte atuação no mercado nacional e internacional. Os resultados revelam elementos que auxiliam a compreender como se dá a inserção desses profissionais no mercado, especificamente no ramo hoteleiro. Verifica-se que a contratação desses profissionais traz muitos benefícios para a organização, não apenas no que tange ao ganho de uma imagem corporativa positiva mas, sobretudo, na possibilidade de aprender a lidar com a diversidade organizacional. No entanto, vale mencionar que a inserção de profissionais com deficiência ainda apresenta-se como um grande desafio para os gestores das empresas, para as pessoas com deficiência e para os colegas de trabalho.

**Palavras-chave:** Pessoas com deficiência. Gestão da diversidade. Inserção no mercado de trabalho. Turismo. Hotel.

## ABSTRACT

The professional inclusion of people with disabilities has been the subject of numerous academic studies. However, there are few studies concerning the inclusion of this professional in tourist developments. Noting this fact, the general objective of this study is to analyze the management policies of people of Alfa hotel organization for professionals who have disabilities. To achieve the general objective was necessary to develop specific objectives: to contextualize the organization chosen for the research; see what professionals with disabilities will be part of the research, identifying the type of disability they have. The theoretical framework built discusses the process of integration of people with disabilities in the labor market. The unit investigated was a hotel chain with a strong performance in domestic and international markets. The results reveal elements help to understand how works the integration of these professionals in the labor market, specifically in the hotel industry. It appears that the contraction of these professionals brings many benefits to the organization, not only in regard to gain a positive corporate image, but above all, the ability to learn to deal with organizational diversity. However, it is worth mentioning that the inclusion of professionals with disabilities still presents a major challenge for managers of enterprises for people with disabilities and co-workers.

**Keywords:** People with disability. Diversity management. Inclusion in the labor market. Tourism. Hotel.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 Hierarquização dos atrativos.....	17
Figura 2 Visão geral dos atrativos.....	17
Figura 3 Resumo dos motivos para atuação responsável das empresas.....	26
Figura 4 As pessoas e o capital intelectual sustentam a organização.....	29
Figura 5 Evolução da gestão de pessoas.....	32
Figura 6 Diferenças entre plano estratégico e plano operacional.....	34
Figura 7 Avaliação de desempenho: objetivos de cada vertente.....	39
Figura 8 Pluralidade de diversidades.....	41
Figura 9 Comparação entre ação afirmativa e gestão da diversidade.....	45
Figura 10 Atitudes diante de práticas organizacionais voltadas para a diversidade..	46
Figura 11 Paradigmas da Inclusão e da Integração.....	52
Figura 12 Concepções de deficiência.....	57
Figura 13 Medidas de acessibilidade para empresas inclusivas.....	58
Figura 14 Desafio para a gestão de pessoas nos próximos 10 anos.....	59
Figura 15 Caracterização dos atores investigados.....	63

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

**APAE** – Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais

**CTL** – Consolidação das Leis de Trabalho

**FEDEC** – Federação Brasileira de Entidades de Cegos

**FENEIS** - Federação Nacional de Educação e Integração de Surdos

**FIA** – Fundação Instituto de Administração

**OEA** – Organização dos Estados Americanos

**OIT** – Organização Internacional do Trabalho

**ONEDEF** - Organização Nacional de Entidades de Deficientes Físicos

**PcD** – Pessoas com deficiência

**PIB** – Produto Interno Bruto

**USP** – Universidade de São Paulo

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	11
<b>1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TURISMO E DE SEUS SERVIÇOS BÁSICOS</b> .....	14
<b>2 A NOVA AMBIÊNCIA COMPETITIVA DAS ORGANIZAÇÕES</b> .....	22
2.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	24
<b>3 GESTÃO DE PESSOAS</b> .....	30
3.1 PLANEJAMENTO DA GESTÃO DO FATOR HUMANO.....	34
<b>4 DIVERSIDADE</b> .....	40
4.1 DA AÇÃO AFIRMATIVA À GESTÃO DA DIVERSIDADE.....	42
4.2 INSERÇÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES.....	48
<b>4.2.1 Inserção no mercado de trabalho</b> .....	53
<b>5 METODOLOGIA E ANÁLISE DE RESULTADOS</b> .....	60
5.1 MÉTODO, TIPO DE PESQUISA, TÉCNICA DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	60
5.2 CARACTERIZAÇÃO DOS ATORES INVESTIGADOS.....	62
5.3 UNIDADE DE INVESTIGAÇÃO.....	63
5.4 ANÁLISE DAS CATEGORIAS.....	64
<b>5.4.1 História de vida</b> .....	64
<b>5.4.2 Sentido do trabalho</b> .....	66
<b>5.4.3 Obrigação legal</b> .....	67
<b>5.4.4 Possíveis formas de burlar a lei</b> .....	69
<b>5.4.5 Acessibilidade</b> .....	71
<b>5.4.6 Clima organizacional</b> .....	73
<b>5.4.7 Discriminação</b> .....	74
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	77
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	80

## INTRODUÇÃO

O turismo é uma atividade que trabalha com o sonho das pessoas. Há uma busca constante em atender todos os tipos de consumidores e, assim, oferecer um serviço personalizado.

Nos últimos anos, os empreendimentos turísticos passaram a se estruturar para receber uma parcela de um público que necessita de um cuidado especial, são elas as pessoas com deficiência (PcD). Ocorreram mudanças na preparação do ambiente para recebê-las, ou seja, tornou-se um ambiente mais acessível. Porém, é notório que a adequação arquitetônica foi pensada para receber pessoas com deficiência quanto cliente.

Sabe-se que a atividade turística é uma das maiores fontes geradoras de empregos diretos e indiretos. Porém, no mercado de trabalho ainda há resquícios de uma sociedade que menospreza a diversidade dentro de suas organizações. E uma parcela da sociedade permanece marginalizada, são eles os profissionais com deficiência. Essa realidade também está presente nos empreendimentos turísticos.

A discriminação que PcD sofre tem sua origem na antiguidade. Período em que essas pessoas eram tidas como inválidas e incapazes de prover seu próprio sustento. Apesar de a discriminação ter diminuído, ainda há muito preconceito com relação ao potencial desse profissional.

Reconhece-se que as empresas inserem os profissionais com deficiência no mercado de trabalho, mesmo que seja para cumprir a legislação. Sabe-se que as diferenças dentro de uma organização tendem a gerar benefícios para a empresa e também para os seus funcionários. No entanto, lidar com a diversidade exige um modelo de gestão de pessoas capaz de gerenciar as diferenças de forma que não haja discriminação seja por raça, etnia, sexo e demais características. Esse modelo deve ser capaz de suprir as necessidades especiais dos deficientes. A gestão da diversidade eficiente é um dos maiores desafios vivenciado nas organizações. É notório que parte da sociedade brasileira apresenta preconceito arraigado com relação às minorias e mudar esse comportamento dentro das empresas não é uma tarefa simples.

O compromisso social torna-se um diferencial para as organizações. A inserção de PcD no mercado de trabalho torna a imagem da empresa valorizada

diante dos próprios funcionários, fornecedores e clientes. O que propicia valor agregado em tempos de competitividade.

Em virtude da obrigação legal as organizações turísticas, especialmente as de grande porte, estão implementando políticas para inserir pessoas com deficiência no ambiente de trabalho. É provável que haja dificuldade, por parte das organizações, em encontrar PcD qualificadas para determinados cargos. É possível que as organizações turísticas ainda não estejam completamente estruturadas, tanto do ponto de vista arquitetônico, quanto comportamental, para agregar as PcD em seus ambientes de trabalho.

A justificativa desse trabalho se dá pela necessidade de abordar o assunto que, de certo modo, é recente na produção acadêmica e, além disso, o assunto vai ao encontro de uma tendência vivenciada pelas organizações. Com o tema proposto, pretende-se entender como as pessoas com deficiência se inserem e trabalham nas organizações. Busca-se debater essa temática negligenciada pela sociedade.

Portanto, o objetivo geral desse estudo é analisar as políticas de gestão de pessoas da organização hoteleira Alfa para os profissionais que possuem deficiência.

Para alcançar o objetivo geral foi necessário desenvolver objetivos específicos, a saber: a) contextualizar a organização escolhida para a pesquisa; b) verificar quais profissionais com deficiência farão parte da pesquisa, identificando o tipo de deficiência que eles possuem.

Para a elaboração do referencial teórico foi feita uma pesquisa bibliográfica com levantamento de dados que abordam o tema, tais como livros, dissertação de mestrado, tese de doutorado e artigos científicos.

A introdução apresenta o tema, a justificativa para o desenvolvimento desse trabalho, e os objetivos que orientaram o desenvolvimento do texto. Além dessa introdução, o presente estudo se desenvolve em cinco capítulos.

O primeiro capítulo traz um breve histórico do turismo. São apresentados os serviços básicos da atividade, o transporte, o atrativo da viagem e a hospedagem. Nesse último tópico será apresentada uma contextualização do desenvolvimento da hotelaria no Brasil já que se trata do objeto de estudo dessa pesquisa.

Já o segundo capítulo discute as transformações que ocorreram no modo de gerir as organizações ao longo dos anos. Com os avanços tecnológicos, a distância

geográfica não é obstáculo para manter os indivíduos unidos por interesses comuns. Com os impactos da globalização, a competitividade passa a ser a nível global. As organizações buscam meios de se diferenciarem de seus concorrentes adotando práticas de responsabilidade social e a valorização de seus colaboradores. Nessa seção são apresentados os motivos que levam as empresas a adotarem tais práticas.

O terceiro capítulo é voltado para a gestão de pessoas que busca direcionar ou orientar o comportamento das pessoas dentro de uma organização. Com a valorização do indivíduo e o reconhecimento de que seu saber é uma vantagem competitiva sustentável, as organizações passam a adotar políticas organizacionais que motivem os funcionários a fim de retê-los na instituição. Os subsistemas de gestão de pessoas de uma organização são responsáveis por atrair, inserir, treinar, desenvolver, remunerar e reter funcionários. Mostra-se a importância do setor de gestão de pessoas a nível organizacional e como suas políticas podem garantir o sucesso da instituição.

O quarto capítulo apresenta o tema da diversidade organizacional. Com a conscientização da sociedade sobre a diversidade, começam as pressões para que as organizações implantem políticas de inserção de minorias no ambiente de trabalho. Esse processo se iniciou por meio das ações afirmativas e posteriormente deu lugar a gestão da diversidade. Esse capítulo abordará o tema central desse estudo que trata da inserção profissional de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. O direito ao trabalho às PcD é amparado por lei. São discutidos as políticas de cotas e o posicionamento das empresas frente a ela.

O quinto capítulo corresponde à metodologia. Será apresentado o caminho metodológico seguido para o estudo do tema proposto: o método adotado, o tipo de pesquisa, a técnica de coleta e análise dos dados, a caracterização dos atores investigados e a unidade de investigação. Além disso, essa seção apresenta os resultados da pesquisa. Através da análise de conteúdo foi possível construir categorias que expressam elementos fundamentais dos relatos dos entrevistados.

E, por fim, são explanadas as considerações finais com uma síntese dos resultados obtidos, principais contribuições do trabalho, bem como as limitações de estudo e as propostas para pesquisas futuras.

## 1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TURISMO E DE SEUS SERVIÇOS BÁSICOS

O turismo é uma atividade dinâmica influenciada pelas transformações recorrentes na sociedade. A indústria turística vem passando por diversos processos evolutivos ao longo de sua existência. Segundo Molina (2003) existem três etapas que classificam o desenvolvimento turístico, a saber: pré-turismo (*Grand tour*), turismo industrial e pós-industrial.

O pré turismo é marcado pelo *Grand Tour* que surgiu na Europa no início do século XVII. Esse turismo era voltado para um público elitista que realizava as viagens com a finalidade de aprimorar a educação. Em geral, essas viagens poderiam durar até dois anos. A etapa seguinte é marcada pelo turismo industrial, na qual há uma subdivisão em duas categorias: o turismo industrial primitivo e o turismo industrial maduro. O primeiro tem sua origem no século XIX e se prolongou até o início da 2ª Guerra Mundial. É nesse período que o desenvolvimento da atividade turística começa a se desabrochar. No entanto, os serviços oferecidos não eram muito diferenciados. O turismo industrial maduro ganhou destaque a partir da década de 50 e teve seu apogeu com o turismo de sol e praia. Nessa fase, o turismo se consolida como indústria (MOLINA, 2003).

A terceira etapa trata do turismo pós-industrial que se amplia em meados da década de 80, e estimula a criar novos requisitos para concorrer em um mercado competitivo. Esse novo modelo apresenta características como diferenciação dos produtos/serviços, desmassificação do mercado e alta segmentação. No pós-industrialismo ainda se aposta em serviços personalizados e no ecologismo como forma de desenvolvimento sustentável (MOLINA, 2003).

A era moderna trouxe mudanças significativas para a sociedade. Contudo, o acontecimento mais relevante para a atividade turística nesse período foi a mudança na esfera do trabalho que propiciou o desenvolvimento do turismo. No início do século XX, o trabalhador conquistou direitos trabalhistas, tais como férias e 13º salário. No entanto, a jornada de trabalho permanecia intensa. O homem moderno precisava se libertar de suas preocupações. O fazer turismo surge como uma espécie de “analgésico” utilizado pelo homem na tentativa de aliviar a sobrevivência em um mundo repleto de estresse (KRIPPENDORF, 2001).

Assim, o turismo se expandiu de tal forma que deixou de ser uma atividade elitista e se tornou uma atividade acessível também às massas, ou seja, o turismo foi democratizado, com a participação de milhões de pessoas (GOELDNER *et al.*, 2002).

Dessa forma, percebe-se que o turismo não é uma atividade estática. À medida que a sociedade se transforma, as mudanças são inevitáveis no setor. Por ser uma atividade multifacetada, a economia também exerce influências significativas no turismo. O mundo econômico passou a focar na prestação de serviços ao invés da produção de bens. A partir de meados do século XX, o setor de serviços obteve destaque no cenário econômico, que contribui com maior parcela do Produto Interno Bruto (PIB) em nível mundial (CAON ; CORREA, 2002).

Segundo Lickorish e Jenkins (2000, p.49) “o produto do turismo é uma combinação de todos os bens e serviços que os viajantes buscam ou compram na preparação e na realização de suas viagens”. O turista busca satisfazer suas necessidades enquanto dispõe de seu tempo de lazer. Para Petrocchi (2006) há três serviços básicos no produto turístico, são eles: o transporte, o atrativo da viagem e a hospedagem.

Com relação ao primeiro serviço básico do turismo, o transporte, verifica-se que esta atividade encontra-se intimamente ligada ao turismo.

O artigo da Lei Geral do Turismo (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2008, p. 1) define turismo como “atividades realizadas por pessoas físicas durante viagens e estadas em lugares diferentes do seu entorno habitual, por um período inferior a 1 (um) ano, com finalidade de lazer, negócios ou outras”. Dessa forma, pode-se dizer que o turismo é o deslocamento de pessoas que só pode se concretizar através do transporte já que este é o meio de condução. Sabe-se que ele pode influenciar diretamente na queda ou no aumento da demanda turística. Vale ressaltar que o transporte também pode se comportar como atrativo turístico.

Nos primórdios, o meio de transporte utilizado era o cavalo e as viagens tinham cunho educacional. No entanto, quando se tratava de interesses militares, administrativos e de negócios, além do cavalo, utilizava-se o veleiro. Em 1980, período no qual ocorria a revolução Industrial na Europa, surgiu a máquina a vapor. Com o desenvolvimento das redes ferroviárias, houve um aumento nas viagens. (OMT, 2001)



O século XX trouxe grandes avanços para o setor de transporte. Na década de 50, o automóvel se torna acessível para grande parte da população. Isso acarretou no aumento imediato do turismo nacional. O setor aéreo surgiu com os dirigíveis, e após a guerra os aviões se desenvolveram devido à tecnologia. Nesse sentido, os aviões passaram a ser amplamente utilizados, substituindo os barcos e outros meios de transporte de longa distância. Esse movimento acarretou no declínio do transporte ferroviário e marítimo.

O surgimento de meios de transportes mais rápidos e seguros, conforme destaca a OMT (2001), foi estimulante para o crescimento do turismo além de aumentar o índice de viagens internacionais. Nos dias atuais, os transportes aéreos e rodoviários são os mais utilizados. Vale lembrar que em muitos países europeus, o transporte ferroviário é mais utilizado do que o rodoviário. Uma das tendências para o setor de transporte é ampliar o ferroviário para desafogar o trânsito nas rodovias.

Porém, percebe-se também que os cruzeiros marítimos ganham destaque, pois deixam de ser uma atividade meio para ser uma atividade fim. O cruzeiro marítimo passa a ser o fator motivador da viagem, além de ser o próprio destino turístico por possuir grande atratividade (OMT, 2001).

Os atrativos turísticos são uma das principais fontes de motivação de um turista ao realizar uma viagem. Eles estão relacionados com a motivação de cada pessoa e pode variar entre os indivíduos. Um atrativo que possui características únicas torna seu valor altamente apreciado. De certo modo, a agregação de valor de um determinado atrativo é subjetiva. Ignarra (2003) cita que o Centro de Capacitação para o Turismo da Organização dos Estados Americanos (OEA) dividiu os atrativos em quatro hierarquias que podem ser visualizadas na figura 1.

<b>CLASSIFICAÇÃO</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
<b>Hierarquia 4</b>	Composto por atrativos que possuem grande valor para o mercado turístico internacional capaz de, por si só, motivar a viagem dos turistas.
<b>Hierarquia 3</b>	Composto por atrativos que possuem grande valor para o mercado turístico nacional, capaz de motivar por si só a viagem de turistas nacionais, ou em conjunto com outros atrativos. Podem motivar turistas internacionais somente em conjunto com outros atrativos.
<b>Hierarquia 2</b>	Composto por atrativos com pouca atratividade que podem motivar turistas que se encontram por suas redondezas.
<b>Hierarquia 1</b>	Composto por atrativos sem atratividade suficiente para se encaixar nas hierarquias anteriores. Contudo, fazem parte do patrimônio turístico; são vistos como elementos que podem complementar atrativos de hierarquia superior; e são fundamentais para o desenvolvimento de complexos turísticos.

**Figura 1** - Hierarquização dos atrativos

Fonte: Elaboração própria baseada em Ignarra,( 2003, p. 53 - 54). Tradução livre

Diferentemente de Ignarra (2003) que classifica os atrativos pelo poder de atratividade que desperta nos turistas, Goeldner, Ritchie e McIntosh (2002) os classificam por categorias, a saber: atrativos culturais; atrativos naturais; eventos; lazer e entretenimento (Figura 2).

<b>CATEGORIAS</b>	<b>TIPOS</b>
Atrativos Culturais	Sítios históricos; sítios arqueológicos; arquitetura; culinária; monumentos; pólos industriais; museus; shows; musicais e teatro.
Atrativos Naturais	Paisagem; paisagem marítima; parques; montanhas; flora; fauna; litorais e ilhas.
Eventos	Megaeventos; eventos comunitários; festivais; eventos esportivos; feiras comerciais e empresas.
Lazer	Passeios; golfe; natação; tênis; trilhas; ciclismo e esportes na neve.
Entretenimento	Parques temáticos; parques de diversão; cassinos; cinemas; comércio; centros de apresentações artísticas e complexos esportivos.

**Figura 2** - Visão geral dos atrativos

Fonte: Elaboração própria baseada em Goeldner, Ritchie e McIntosh (2002, p. 152).

Já Giménez (2006, p. 27) esclarece que um atrativo é:

[...] o elemento que desencadeia o processo turístico. Qualquer ativo, recurso ou elemento territorial, patrimonial, infra-estrutural ou qualquer outro tipo, apresentado em sua forma natural, com maior ou menor tangibilidade, que aparece em um determinado território, convenientemente tratado e agrupado a uma série de elementos, é capaz de colocar-se a serviço da satisfação turística.

Dessa forma, um atrativo necessita ser valorizado e possuir os elementos necessários para despertar atratividade a fim de incrementar a experiência turística. Os atrativos e os recursos existentes em determinado local formam o produto turístico. Alguns locais possuem enorme atratividade e pode influenciar a duração da viagem de um indivíduo. É nesse contexto que a hospedagem se torna imprescindível. Como terceira forma de serviço básico apontado por Petrocchi (2006), tem-se a atividade hoteleira, elemento que será objeto de investigação do presente estudo.

A hotelaria está envolvida em um sistema e interage com as demais partes envolvidas nela. Assim sendo, o setor hoteleiro precisa se enquadrar nas práticas da nova realidade. A competitividade cada vez maior surge no cenário dessas empresas e o maior diferencial delas será a prestação de serviços com qualidade. Urry (1996) lembra que o turista tem plena consciência da quantidade de escolhas que estão a sua disposição e deleita-se com ela.

Conforme Urry (1996) alerta, o turista possui um leque de opções para a escolha de um meio de hospedagem. A competitividade é grande não apenas entre os hotéis, mas também entre os outros tipos de meios de hospedagem. O hotel precisa se posicionar no mercado e criar uma marca que a identifique através do serviço ofertado.

Sabe-se que o setor hoteleiro é composto por serviços. Para Kotler e Keller (2006, p. 397) serviços são:

[...] qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que em uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto.

É inegável que a hotelaria oferece serviços aos seus clientes. O hotel possui características específicas. Seus serviços são intangíveis, ou seja, não podem ser

experimentados antes da compra; a produção e o consumo são simultâneos; são variáveis e perecíveis (KOTLER ; KELLER, 2006).

Vale ressaltar que um serviço tido como de qualidade necessariamente depende do fator humano. As pessoas que atuam em uma organização hoteleira devem acolher seus clientes de modo hospitaleiro.

De modo geral, este é o motivo da existência do hotel. Acolher e acomodar as pessoas que se encontram fora de seu ambiente costumeiro oferecendo-as um atendimento que satisfaçam as suas necessidades (WANDELEY, 2004). Entende-se que as organizações hoteleiras também são afetadas com as transformações no setor e devem estar atentas as mudanças que atingem a estrutura empresarial. O turismo é a integração de elementos que complementam um ao outro. O que atrai o cliente do turismo é a oferta turística. A prestação de serviços em turismo se enquadra neste conceito.

Para Goeldner (*et al* 2002, p. 43) o fornecimento de hospedagem para viajantes começou a ser pago desde a invenção do dinheiro pelos sumérios (babilônios) por volta de 4000 a.C. Logo, a hospedagem pode ser considerada como um dos negócios mais antigos do mundo.

Como visto, o ato de acolher é um costume antigo. A partir da invenção do dinheiro o acolhimento foi visto como uma oportunidade e com o passar do tempo tornou-se um negócio rentável.

Retratando sobre o aspecto histórico do setor, verifica-se que no Brasil a hotelaria apresenta um vínculo muito forte com a chegada da Corte Portuguesa ao Brasil no ano de 1808 no Rio de Janeiro. Castelli (2005) afirma que nessa época muitos meios de hospedagem nomearam seus ambientes de hotel a fim de valorizar a casa. O hotel que se destacou como um dos melhores no Rio de Janeiro foi o Hotel Pharoux que foi construído estrategicamente próximo ao cais do porto (CASTELLI, 2005).

No século XX, o Decreto nº 1160, de 23 de dezembro de 1907 incentivou a construção de hotéis no Rio de Janeiro, pois se notava que não havia hotéis suficientes para atender a demanda. (BRASIL, 1946). O Hotel Avenida foi fruto deste Decreto, foi inaugurado em 1908 e ganhou o título de maior hotel do Brasil. Já em 1922 foi a vez do Copacabana Palace abrir suas portas. Ambos os hotéis marcaram a cidade como os maiores hotéis de luxo da cidade (CASTELLI, 2005).

Na década de 40 surgiram os famosos hotéis-cassinos. O hotel que ganhou destaque nacional foi o Hotel Quitandinha localizado em Petrópolis (RJ), foi inaugurado em 12 de fevereiro de 1944. Foi apontado como o maior hotel-cassino da América Latina. Mais do que isso, foi palco de grandes eventos na época. Podemos citar a entrada do Brasil na Segunda Guerra Mundial, o tratado foi assinado no Hotel Quitandinha (PAIXÃO, 2005 *apud* NEVES, 2009). No entanto, os dias de auge dos hotéis-cassinos estavam se findando. Em 30 de abril de 1946, o governo Dutra proibiu os jogos de azar no Brasil. Os hotéis-cassinos foram obrigados a encerrar as atividades e conseqüentemente muitos hotéis tiveram o mesmo destino já que dependiam do público que frequentavam os cassinos para manter o funcionamento do empreendimento. (ANDRADE *et al.*,1999). Esta proibição dos jogos de azar segue em rigor até o momento.

Já a década de 60 foi marcada pelo grande avanço do mercado hoteleiro no país. Muitos hotéis foram construídos não só no Rio de Janeiro como também em outros estados, a saber: São Paulo; Rio Grande do Sul; Bahia; Minas Gerais; Paraná; Pernambuco e Santa Catarina (ANDRADE *et al.*, 1999).

Segundo Castelli (2005) o grande *boom* hoteleiro foi presenciado na década de 70 haja vista que neste período o país viveu o desenvolvimento econômico. O autor ainda acrescenta que as grandes redes hoteleiras internacionais se interessaram em implantar seus estabelecimentos no país durante este período. Andrade *et al* (1999) complementam afirmando que outro fator responsável para o crescimento da hotelaria na década de 70 foi os incentivos fiscais oferecidos pelo Fundo Geral de Turismo (FUNGETUR).

De acordo com Duarte (2005), enquanto o Rio de Janeiro era tido como o portão de entrada de turistas internacionais a procura de lazer, São Paulo desenvolveu a hotelaria focando no turismo de negócios. Devido ao número restrito de hotéis na capital paulista, expandiram-se os apart-hotéis. Ainda segundo o autor, com a grande concentração de multinacionais ao longo da marginal do rio Pinheiros, em 1984 o Hotel Transamérica foi inaugurado para atender a demanda latente da época.

Com a entrada das redes internacionais no país, os padrões de serviços e tabela de custos foram inovados. De certa forma, a rede hoteleira nacional pode ser estimulada a agregar valor aos seus empreendimentos em busca da

competitividade, elevando os padrões para que as expectativas de um consumidor cada vez mais exigente sejam atendidas.

## 2 A NOVA AMBIÊNCIA COMPETITIVA DAS ORGANIZAÇÕES

A sociedade viveu recorrentes transformações no século XX. Essas transformações englobaram o setor empresarial e mudaram o modo como as organizações passaram a gerir seus negócios. Segundo Hanashiro (2008) todo o processo de transformação passou por etapas bem definidas. Para Chiavenato (2010) houve três etapas: a era industrial clássica, era industrial neoclássica e era da informação. Hanashiro (2008) adota uma terminologia diferente para classificar as três eras: era industrial; era pós-industrial; e era informacional. Vale ressaltar que independente da terminologia adotada, os dois autores abordam o modo de gerir o fator humano ao longo do tempo.

A era industrial surge a partir do século XVIII. Nessa fase, o processo artesanal de produção foi substituído pelo modelo industrial dando início a sociedade industrial. Na produção, os trabalhadores passaram a predominar o setor secundário. Acreditava-se que para alcançar a otimização dos recursos e fatores de produção havia apenas *one best way*, ou seja, ser produtivo e eficiente eram as características necessárias para que a meta de produção fosse atingida. Os serviços foram todos padronizados. (HANASHIRO, 2008). Chiavenato (2010) complementa que o homem era tido como um recurso de produção.

Como característica fundamental, a era pós-industrial que se inicia na metade do século XX mantém a industrialização, contudo, o setor de serviços começa a se desabrochar. O ano de 1956 é considerado o marco da passagem da era industrial para a era pós-industrial devido ao fato do número de trabalhadores do setor terciário ser superior aos do setor secundário. Outra mudança que se faz perceptível nessa era trata da valorização dos bens intangíveis, tais como: conhecimento e criatividade. O mercado começa a focar na inovação, alta qualidade e baixo custo como meio de garantir a competitividade. A tecnologia industrial passa a ser utilizada para a produção deixando de lado a inflexibilidade da produção da era industrial. Observa-se que o trabalho em equipe gera reconhecimento, e o trabalhador tido como máquina no passado passa a ser reconhecido um ser social, capaz de desenvolver habilidades. (HANASHIRO, 2008)

A era informacional ocorre a partir dos anos de 1990. O mundo torna-se uma aldeia global no qual todos estão integrados. Devido ao alto uso da tecnologia da

informação a competitividade fica cada vez mais acirrada no mundo corporativo. O conhecimento é classificado como o recurso mais importante e se torna valorizado dentro das organizações. Nessa fase, é notório o crescimento do setor de serviços devido à migração oriunda do setor industrial. O modo de gerir os recursos sofre algumas alterações juntamente com o meio. As tarefas operacionais bem como as burocráticas são incumbidas a terceiros por meio da terceirização.

A era informacional contribuiu para a revolução do tempo, espaço e comunicação na sociedade. Por essa razão, as comunicações tornam-se cada vez mais instantâneas e interativas. Podemos citar a virtualização como fruto desse processo tecnológico cuja presença do indivíduo vai além das fronteiras espaciais. Ou seja, a distância geográfica não é obstáculo para manter os indivíduos unidos por interesses comuns. Tais modificações impactam também o comportamento do consumidor que passa a ter mais acesso às informações dando-lhes maior poder de julgamento. (HANASHIRO, 2008)

O processo tecnológico traz consigo muitos benefícios, porém é importante considerar que em meio aos benefícios existem também os desafios. Um dos desafios que causa maior impacto nas organizações se trata da globalização. Assim, o aumento da competitividade é inevitável, bem como o aumento de consumidores mais exigentes. Com a diversidade da mão de obra, os administradores devem compreender os diferentes modelos culturais respeitando os costumes e tradições das pessoas que atuam em suas organizações (SOBRAL ; PECL, 2008).

As organizações passam a investir mais no conhecimento tornando-o um diferencial assim como a capacidade de tomar decisões acertadas com rapidez. O cliente tende a ser o foco da organização, pois se entende que os lucros são resultados da satisfação do cliente. Esse cliente exigente busca organizações que tenham princípios éticos nos negócios e que priorizem a responsabilidade social e ambiental (SOBRAL; PECL, 2008).

Percebe-se que os impactos da globalização desencadearam a competitividade ao nível global. Contudo, as empresas que apostam em tecnologia ou em qualquer outro elemento passível de imitação, como fonte de vantagem competitiva, logo perdem espaço no mercado para as suas concorrentes já que estas são capazes de investir nos mesmos recursos tecnológicos (WAGNER III ; HOLLENBECK, 2003; VIEIRA ; OLIVIERA, 1999; HANASHIRO, 2008).



Nos dias atuais a tecnologia é imprescindível em uma organização. Faz parte do mundo dos negócios. Cobra-se dos empresários uma nova postura diante da sociedade. As organizações buscam primariamente obter lucros, porém nesse processo se podem descobrir meios de beneficiar a sociedade. Assim, pode surgir o compromisso social, no sentido de desenvolver práticas empresariais responsáveis.

## 2.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL

A responsabilidade social se tornou um dos assuntos mais debatidos na atualidade, daí, a sua importância no mundo empresarial. Muitas organizações investem seus recursos no desenvolvimento de seus funcionários além de beneficiar a sociedade. Porém não há unanimidade sobre seu conceito. (VILELA JÚNIOR; DEMAJORIVIC, 2006).

Daft (1999) e Churchill e Peter (2000) afirmam que a responsabilidade social é a obrigação que a empresa tem de prover o bem estar da sociedade bem como tomar decisões que cause nenhum ou pouco impacto negativo na sociedade.

Friedman (1985 *apud* MONTANA; CHARNOV, 1999) defende que a responsabilidade social da empresa deve ser voltada para a maximização dos lucros e para o cumprimento das leis. O autor defende a ideia de que uma empresa lucrativa beneficia a sociedade ao criar novos empregos e ao oferecer um salário justo. Assim, ela cumpre com sua parte social. Além disso, segundo o autor, a solução dos problemas sociais é dever do Estado.

Com uma visão mais altruísta, Nichels e Woods (1999 *apud* ALESSIO, 2004) e Reis (2007) definem a responsabilidade social como o dever da empresa em se preocupar com a sociedade e olhar além de seus interesses próprios, mesmo que isso não contribua diretamente para o lucro da empresa.

De forma mais abrangente, Ashley (2002, p. 6) propõe que a responsabilidade social seja “toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade.”

Alessio (2004, p. 68) esclarece que “ainda não há uma definição conceitual e consensual a respeito do tema” e que dessa forma “outras expressões e significados são agregados à responsabilidade social das empresas, reafirmando a diversidade de definições e a dificuldade de compreensão sobre o que é e o que representa”.

Vilela Júnior e Demajorivic (2006) complementam que, devido ao fato da questão ambiental ser raramente citada nas definições de responsabilidade social, o termo responsabilidade socioambiental passou a ser empregado. Porém quando se discute responsabilidade social, Drucker (2002, p. 556) afirma que se trata do que "[...] a empresa pode ou deve fazer para enfrentar e resolver os problemas da sociedade" bem como a contribuição que "[...] a empresa pode prestar a problemas sociais como discriminação (...), a manutenção e recuperação do meio ambiente." Empresas que atuam direcionando seus negócios de forma a proteger o meio ambiente, tendem a atrair clientes que prezam por essas ações. Essas empresas utilizam o chamado marketing verde para atender o desejo desses consumidores (CHURCHILL; PETER, 2000).

E finalmente, em outra abordagem, o Instituto Ethos (2011) declara que:

Responsabilidade social empresarial é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

Uma das motivações para uma empresa aderir à responsabilidade social se deve à competitividade que redireciona o poder para as mãos do novo consumidor. Segundo Tachizawa e Andrade (2008, p. 2) o novo consumidor busca "[...] interagir com organizações que sejam éticas, que tenham boa imagem institucional no mercado e que atuem de forma socioambientalmente responsável".

Vale ressaltar que muitas organizações utilizam a responsabilidade social para atender as exigências desse novo consumidor emergente e passar uma imagem de instituição responsável. Para algumas organizações, suas ações responsáveis estão intimamente ligadas ao marketing social. Segundo Kotler (1978, p. 287) marketing social pode ser entendido como ações que "procuram aumentar a aceitação de uma ideia social num grupo-alvo". Ao utilizar o marketing social, essas organizações associam o nome da empresa a uma causa social a fim de se beneficiar. O marketing empresarial é usado como uma estratégia empresarial. Reis (2007) alerta que a responsabilidade social é uma das ferramentas do marketing.

Em um ambiente competitivo, as empresas investem em ações sociais a fim de promover a imagem da empresa. Segundo Reis (2007, p. 172) "é compreensível

e até natural que aliem ações sociais destinadas a beneficiar segmentos da população com a melhoria do próprio conceito institucional”.

Churchill e Peter (2000) esclarecem que a responsabilidade social é importante para as organizações, pois os clientes buscam instituições que se preocupem com o bem estar delas.

Para Tenório (2006) há vários motivos para que as organizações passem a investir em ações responsáveis, conforme pode ser visualizado na figura 3.

TIPOS	MOTIVOS
NATUREZA ECONÔMICA	Pressão externa: legislações ambientais, consumidores mais conscientes, sindicatos em busca da elevação dos padrões trabalhistas, globalização, competitividade.
NATUREZA INSTRUMENTAL	Obtenção de benefícios e vantagem concebidos pelos governos a fim de aumentar a preferência do consumidor e fortalecer a imagem da empresa.
QUESTÕES DE PRINCÍPIO	Responsabilidade social faz parte da cultura organizacional e norteia a empresa em todos os momentos. Além disso, diminuem riscos referentes a greves; contingências ambientais e fiscais; e vinculação da imagem da empresa a escândalos.

**Figura 3** - Resumo dos motivos para atuação responsável das empresas

Fonte: Elaboração própria baseada em Tenório (2006, p. 31 – 36)

Conforme visto, a natureza econômica refere-se aos motivos econômicos. Já, quem adere à natureza instrumental, busca formas de beneficiar a empresa passando a imagem de empresa socialmente responsável. Por último, existem as empresas que nutrem a responsabilidade social dentro da organização, pois ela faz parte de sua missão. Essas organizações entendem que são o veículo de transformação social.

Alguns autores atribuem a responsabilidade social o compromisso da empresa para com o desenvolvimento, bem estar e qualidade de vida de seus funcionários, família, e sociedade em geral. (JARAMILLO; ANGEL, 1996 *apud* ASHLEY, 2002).

Corroborando, Queiroz (2009) complementa que uma das dimensões da responsabilidade social empresarial é voltada para o público interno cujo, esse novo

modo de gestão contempla o ser humano como o foco principal da administração dentro das organizações. Torna-se evidente o quanto as organizações têm investido na valorização do capital humano compreendendo que, somente com o empenho das pessoas, é possível atingir os objetivos organizacionais.

Vitolini (2004) afirma que a gestão do fator humano pode ser entendida como o maior desafio organizacional. Para o sucesso nos negócios é preciso que as pessoas atuantes nas organizações empreguem ao máximo seu conhecimento, sua *expertise* e sua experiência. Tendo isso em vista, o autor esclarece que as organizações investem em modelos gerenciais, no qual a valorização da pessoa e a importância do trabalho humano são tidas como competências essenciais.

Em meio à competitividade, as organizações entendem que o fator humano atuante na organização passa a ser uma fonte de vantagem competitiva sustentável. Essa fonte dificilmente será copiada por outras pessoas, pois “o capital humano compreende capacidades, conhecimentos, habilidades, criatividade, inteligência e experiências individuais” (HANASHIRO, 2008, p. 12). Todas essas características são únicas em cada indivíduo e impossível de ser imitado como um *software* seria, por exemplo.

Pfeffer (1995, p. 220 *apud* VIEIRA; OLIVEIRA, 1999, p. 17) complementa que:

Atingir o sucesso competitivo através de pessoas, envolve fundamentalmente alterar como nós pensamos sobre a força de trabalho e as relações de emprego. Isso significa alcançar sucesso trabalhando com pessoas, não substituindo-as ou limitando o escopo de suas atividades. Isso implica visualizar a força de trabalho como uma fonte de vantagens estratégicas, e não como um custo a ser minimizado ou evitado.

As atribuições das pessoas no ambiente de trabalho sofreram alterações ao longo dos anos. Por esse motivo, as organizações consideram as características humanas, como o conhecimento e a criatividade, como fatores de importância para o negócio.

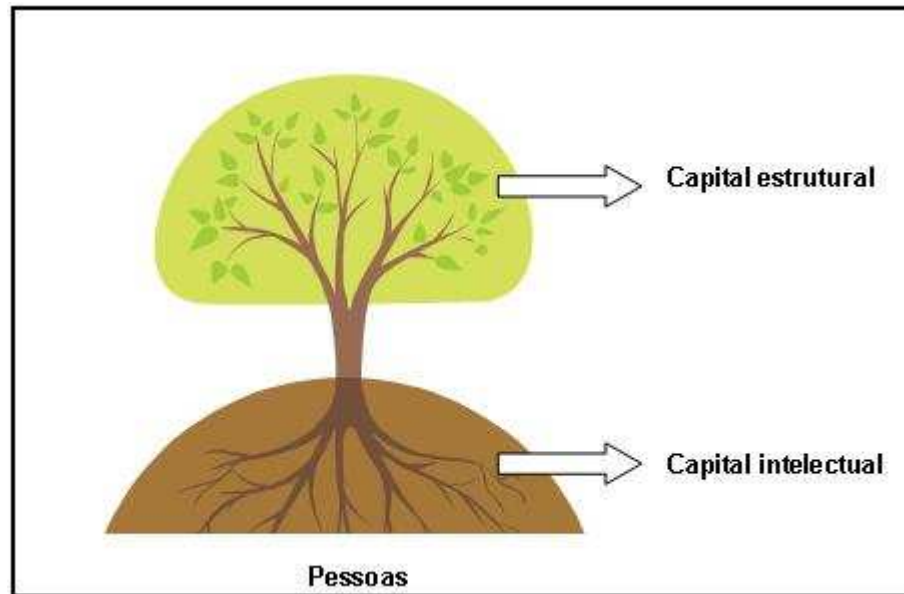
Chiavenato (1999) observa que uma das características do novo modelo de gestão trata da valorização do ser humano, corroborando com a visão de Fisher (2002) de que as pessoas são pessoas e não meros recursos nas organizações. Além disso, nesse processo de integração entre pessoas e organização os dois lados saem beneficiados. As pessoas por sentirem que seus esforços e dedicação são apreciados e as organizações que passam a ter funcionários mais motivados e

comprometidos. Ou seja, a responsabilidade social voltada para o público interno da empresa resulta em produtividade e conseqüentemente em lucros.

O conceito de capital humano está intimamente ligado ao desempenho das pessoas no trabalho. Para Leif e Malone (1998) o capital humano compreende, além das características citadas por Hanashiro (2008, p. 12), a inovação. No entanto, não representa somente o somatório desses componentes, mas também a interação entre eles.

Além da valorização do indivíduo em si, as organizações passam a valorizar também o capital intelectual que seria: o talento dos funcionários; a eficiência e eficácia de seus sistemas gerenciais e o caráter de seu relacionamento com os clientes. E desse modo as pessoas constituem o capital intelectual das empresas (LEIF e MALONE, 1998; CHIAVENATO, 1999; STEWART, 1998). De modo geral, o capital intelectual é a soma do capital humano e do capital estrutural. Este seria os equipamentos, os *softwares*, tudo aquilo que pode ser possuído e logo, negociado. (LEIF e MALONE, 1998).

De modo a facilitar a compreensão, Leif e Malone (1998) fazem uma analogia entre o capital intelectual e uma árvore. O que pode ser visto, como tronco, galhos, folhas, frutos e flores, representa o capital estrutural; no entanto tudo aquilo que não pode ser visto, como as raízes, representa o capital intelectual. Stewart (1998) complementa que sem as pessoas não haveria árvore, pois elas são a seiva que alimenta as raízes dessa árvore, conforme ilustra a figura 4.



**Figura 4:** As pessoas e o capital intelectual sustentam a organização.  
**Fonte:** Elaboração própria baseada em Leif e Malone (1998) e Stewart (1998).

As organizações compreendem esse novo momento na gestão empresarial e as pessoas passam a ser colocadas como ativo, em vez de despesas na contabilidade (LACOMBRE, 2005).

As pessoas bem qualificadas possuem um valor inestimável para as organizações, haja vista que treinar e desenvolver suas habilidades em prol da empresa pode significar uma tarefa de muitos anos, além de ser custosa. Reter esses talentos é mais um dos grandes desafios vivenciados nas empresas.

Embora exista o discurso de que o ser humano é o bem mais valioso nas empresas, muitas delas não investem no seu quadro de pessoal. Lacombe (2005, p. 16) explica que “a razão disto está, em parte, na insegurança que elas têm em relação à sua capacidade de reter o pessoal componente”. Boog e Magdalena (2002, p. 354) entendem que “as maiores preocupações referentes à gestão de pessoas são atrair, desenvolver e reter profissionais com talento”.

Portanto, os subsistemas da gestão de pessoas tornam-se fundamentais para agregar novos talentos à organização bem, como para manter os profissionais qualificados nas empresas.

### 3 GESTÃO DE PESSOAS

A escolha pelo termo gestão de pessoas ao invés de administração de recursos humanos está embasada na visão de Fischer (2002, p. 32). O autor defende que gestão de pessoas fundamenta-se no “caráter de ação – a gestão e seu foco de atenção: as pessoas”. Apesar dos dois termos serem usados como sinônimos, gestão é vista como “uma ação na qual há menor grau de previsibilidade do resultado do processo a ser gerido” (FISCHER, 2002, p. 32). O autor explica que a expressão recursos humanos era utilizada a fim de justificar os altos custos que eram investidos nelas. No entanto, o ser humano é dotado de conhecimento e criatividade e Fischer espera que “a empresa reconheça que se relaciona com pessoas, e não com recursos” (2002, p. 32)

Sabe-se que as organizações devem agregar valor ao seu serviço. De certo modo, isso implica na qualidade. Maior ênfase na qualidade significa manter o foco no cliente e principalmente no funcionário, pois ele é a força motriz da organização.

Para que essa meta seja atingida, se faz necessário a gestão organizacional. Ela pode ser entendida como a oportunidade dada ao indivíduo de realizar de forma livre o seu trabalho, porém com a supervisão da gerência da organização para que as atividades fluam de modo que os resultados sejam satisfatórios (DRUCKER, 1993 *apud* FERREIRA, *et al.*, 2002). Dessa forma, adotar um modelo de gestão de pessoas eficiente será fundamental para a vida organizacional de qualquer organização.

Entende-se por gestão de pessoas o modo como a organização se estrutura para direcionar ou orientar o comportamento humano na empresa. (FISHER, 2002). O comportamento humano passa a ser um elemento de diferenciação e propicia a vantagem competitiva sustentável. Desse modo, gerir o comportamento dos funcionários dentro da organização pode ser visto como uma das chaves para o sucesso.

Em uma perspectiva histórica é possível verificar que, ao longo dos anos, o modo como as organizações lidavam com as pessoas sofreu alterações significativas. A princípio o ser humano era visto nas empresas como mais um custo ou um recurso. Em uma abordagem mais filosófica, o ser humano era reduzido a um objeto. Segundo Chauí (2000, p. 433) “do ponto de vista ético, somos pessoas e não

podemos ser tratados como coisas”. No entanto, na metade do século XX passa-se a valorizar o fator humano dentro das organizações bem como o conhecimento e a criatividade de cada indivíduo. A ética torna-se presente nas organizações e com isso o tratamento direcionado aos empregados é reformulado.

Chauí (2000) observa que os valores éticos existem para assegurar os indivíduos a condição de ser humano, proibindo moralmente que as pessoas sejam usadas e manipuladas por outras pessoas. A autora enfatiza que a violação da integridade psíquica e da dignidade humana também é uma forma de violência. A ética dentro das instituições empresariais eleva a motivação dos funcionários.

Vale lembrar que o início do século XX traz consigo o acontecimento mais relevante na esfera do trabalho. O trabalhador conquista os seus direitos trabalhistas, tais como férias e 13º salário. Araujo e Garcia (2009) observam que nesse período já existiam alguns benefícios e segurança, exceto os planos de saúde. Hanashiro *et al.*, (2008, p. 16) conclui que “o novo trabalhador deseja estar em organizações que permitam trabalhar com autonomia, contribuir com a sociedade e desenvolver trabalho que lhe dê sentido à vida”.

A primeira evidência da estruturação da função da gestão de pessoas corresponde ao século XIX. Milkovich e Bourdreau (2010) dividem a evolução da gestão de pessoas em quatro modelos que são sintetizadas na figura 5.



<b>TIPOS DE MODELO</b>	<b>PERÍODO</b>	<b>FATOS</b>
<b>Modelo industrial</b>	Antes de 1920	A manutenção era o objetivo principal. As atividades se resumiam em contratar, demitir e supervisionar.
	1920	Surgimento do “departamento de pessoal” devido a escassez de mão-de-obra. Desenvolvimento de testes psicológicos do trabalho.
	1930	Aparecimento dos sindicatos trabalhistas desencadeou a necessidade de novas especializações principalmente relacionadas a negociações trabalhistas.
	Segundo Guerra Mundial	Com a forte pressão para produzir, houve preocupação em selecionar, treinar e distribuir a mão de obra nas organizações.
	Início da Guerra Fria	Surgimento de benefícios “indiretos” devido às restrições quanto ao aumento salarial
	1950	Com o fortalecimento dos sindicatos, as organizações buscam novas maneiras de se relacionar com seus empregados. Surgem os planos de carreira, recompensas por antiguidade e/ou tempo de serviço e relações contratuais de emprego mais complexas. Há uma busca por especialistas em RH devido os sistemas de avaliação e desempenho, julgamento de méritos e outros temas burocráticos.
<b>Modelo de investimento</b>	1960 e 1970	De relação trabalhista para gestão de pessoal. Grande parte das leis trabalhistas foi criada nesse período, portanto foi necessário ter profissionais que soubessem interpretá-las. O RH passa a ser um conjunto integrado de atividades projetadas para empregados e organização atingirem seus objetivos.
<b>Modelo de envolvimento</b>	1980 e 1990	Com as pressões oriundas da competitividade, a área de RH trouxe o modelo de envolvimento dos empregadores por meio de enriquecimento das funções, trabalho em equipe, confiabilidade, objetivos mútuos. Tudo apoiado em um processo cuidadoso de seleção, emprego estável, comprometimento com a oferta de oportunidades de desenvolvimento, incentivos salariais, benefícios flexíveis e comunicação extensiva. No entanto, os funcionários teriam maiores responsabilidades e risco nas relações de emprego baseado em uma “filosofia mais independente”.
<b>Modelo de alta flexibilidade</b>	Dias atuais	Surgimento da reengenharia. Os processos de trabalho se movem em direção às equipes flexíveis e as reformulações na seleção, recompensa, treinamento e comunicação se fazem necessárias.

**Figura 5** - Evolução da gestão de pessoas

Fonte: Elaboração própria baseada em Milkovich e Boudreau (2010, p. 500 – 502).

Já Fisher (2002) utiliza outra terminologia para mostrar a evolução no âmbito da gestão do fator humano. Inicia-se em 1890 quando surgiu o modelo de gestão chamado departamento pessoal e vigorou até 1930 (FISCHER, 2002). Para

Chiavenato (2010), esse departamento tratava apenas da parte burocrática da empresa. Fisher (2002) complementa que as pessoas eram um fator de produção e eram administradas como custos como outro qualquer, pois era isso que ditava a competitividade naquele período. E é nessa época que surge a figura do *personnel office* (capataz). Milkovich e Boudreau (2010) observam que os capatazes foram os primeiros praticantes de RH visto que lhes cabiam a função de contratar, demitir e fiscalizar os trabalhadores.

Por volta de 1930 surge o modelo de gestão conhecido como gestão do comportamento humano. Nesse período dá-se início a preocupação com o comportamento humano. Isso ocorreu devido a influências de duas escolas de psicologia. O Instituto de Relações Humanas de Yale contribuiu com a criação de instrumentos e métodos de avaliação e desenvolvimento de pessoas. Já a Escola de Relações Humanas descobriu que o gerente de linha exercia forte influência entre as pessoas e a empresa, ou seja, ele era o intermediador. O período adotou a motivação e a liderança como conceitos-chave. (FISCHER, 2002).

Já o modelo estratégico de gestão de pessoas inicia-se em 1970. A gestão de recursos humanos “deveria buscar o melhor encaixe entre as políticas empresariais e os fatores ambientais” (FISCHER, 2002, p. 24). Nesse período, houve a ruptura com as escolas comportamentais. Os modelos deixaram de ser padronizados, mas cada empresa tinha o seu próprio modelo. Fischer (2002) observa que muitos autores buscavam diferenciar os conceitos de gestão de recursos humanos e departamento de pessoal. Este era vinculado ao conceito de processual e burocrático enquanto a gestão de recursos humanos tinha como objetivos a integração, comprometimento, flexibilidade, adaptabilidade e qualidade. (FISCHER, 2002)

Eis que surge o modelo de gestão de pessoas por competências a partir da década de 1980. A competitividade acirrada no mundo dos negócios é a base do surgimento deste novo modelo que vigora até os dias atuais. O objetivo central é despertar o comprometimento dos empregados com os negócios da empresa além de desenvolver as competências essenciais.

Como visto, a pressão da competitividade impactou o modo como as pessoas eram geridas. As organizações desenvolvem uma maior preocupação em relação as políticas de gestão de pessoas; qualificação do pessoal; retenção dos talentos na organização evitando um alto índice de rotatividade; e por fim foco no

comprometimento dos funcionários utilizando de meios que os motivem a contribuir com suas habilidades em prol da empresa. Sendo assim, a gestão do fator humano é uma das estratégias fundamentais em qualquer organização além de ser uma vantagem competitiva sustentável.

### 3.1 PLANEJAMENTO DA GESTÃO DO FATOR HUMANO

O planejamento dos recursos humanos deve ser elaborado com base no planejamento estratégico da organização que se refere ao planejamento sistêmico das metas de longo prazo e os meios disponíveis para alcançá-lo. O planejamento estratégico dita os rumos que a organização irá seguir. Aliado ao planejamento estratégico deve estar o planejamento operacional. Este é uma função gerencial que irá especificar quais recursos devem estar disponíveis para produtos e serviços específicos. Deve-se haver uma coerência entre o planejamento estratégico e o operacional. (LACOMBRE, 2005) como pode ser visualizado na figura 6.

<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>PLANEJAMENTO OPERACIONAL</b>
Visa à eficácia.	Visa a eficiência.
Responde a pergunta: <i>O que fazer?</i>	Responde à pergunta: <i>Como fazer?</i>
Tende a ser de longo prazo.	Tende a ser de curto ou médio prazo.
Visa a resultados finais válidos.	Visa à otimização dos recursos usados.
Abrange o ambiente externo.	Concentra-se no ambiente interno.
É indicativo, não tem detalhes..	Tende a ser detalhado.
É elaborado pelo profissional de alto nível.	É elaborado pelas gerências médias.
Pode ter fortes impactos na empresa.	Não costuma causar fortes impactos.

**Figura 6** - Diferenças entre plano estratégico e plano operacional

Fonte: Elaboração própria baseada em Lacombré (2005, p. 36).

Outro fator importante a ser considerado ao formular o planejamento de gestão de pessoas é a cultura organizacional. Basicamente pode ser entendido como a necessidade de conhecer quais os valores devem ser preservados e desejados. A cultura organizacional tem como um de seus valores o fato de que nenhum empregado é superior ao outro, independentemente de cargo, nível de

instrução ou salário. Além disso, a cultura organizacional é considerada uma fonte de vantagem competitiva já que não pode ser copiada. (HANASHIRO *et al.*, 2008).

Devem ser considerados todos os fatores abordados acima, pois eles oferecerem as diretrizes que darão suporte na tomada de decisões com relação às pessoas, suas qualificações como também suas atitudes a fim de formar uma equipe adequada e que internalize os objetivos da organização.

O planejamento da gestão de pessoas é dividido em quatro subsistemas, a saber: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração e avaliação de desempenho.

Algumas ações precedem o recrutamento e devem estar bem definidas para que o recrutamento alcance o resultado esperado. Primeiramente se deve fazer um levantamento das necessidades de RH indicando a quantidade de pessoas necessárias, a descrição da função e perfil do profissional desejado. (HANASHIRO *et al.*, 2008; CARVALHO, 2012).

No entanto, Hanashiro *et al.* (2008) alertam que a descrição de cargos costumava ser um dos primeiros passos ao se definir o planejamento de gestão de pessoas. Mas com a competitividade, as empresas tendem em se preocupar com as competências organizacionais e individuais. Isso significa descobrir quais valores, atitudes, conhecimentos e experiências formarão a competência que a organização espera que o profissional desempenhe. Com as competências individuais definidas, se deve escolher qual será a fonte de recrutamento utilizada, o recrutamento interno ou externo.

O recrutamento interno é aquele que utiliza o quadro de pessoal da própria organização e pode ser por meio de transferência, promoção, programas de desenvolvimento de RH e planos de carreira funcional. O recrutamento interno traz várias vantagens à empresa: desperta a motivação dos funcionários; menores custos comparados ao recrutamento externo, método mais rápido, possibilidade de desenvolver a carreira dos profissionais atuantes na organização, melhor aproveitamento do treinamento e menor a possibilidade de rejeição pelos colegas. Contudo, o recrutamento interno tem limitações que precisam ser pesadas, tais como: insuficiência no quadro de pessoal; relutância por parte dos gerentes em ceder o seu pessoal e protecionismo por meio do *quem indica* (ARAUJO ; GARCIA, 2009; CARVALHO, 2012; LACOMBRE, 2005).

Por sua vez, o recrutamento externo se trata de uma busca por profissionais fora do seu âmbito organizacional. Utiliza-se de métodos que atraiam os candidatos e pode ser por meio de anúncios na mídia; instituições de ensino e formação; apresentações ou indicações; agências de emprego; intercâmbio de empresas; *headhunters*; e apresentação espontânea de candidatos. Como vantagem traz pessoas com novas experiências, percepções e conhecimentos (LACOMBRE, 2005).

No entanto, algumas empresas passaram a considerar o recrutamento misto como opção. Ou seja, as empresas abordam tanto as fontes internas e externas de recrutamento em face das vantagens e desvantagens de ambos.

Segundo Carvalho (2012, p. 127) seleção de pessoas “consiste no processo sistêmico que tem por finalidade escolher, entre os candidatos recrutados, aquele que contemple o perfil traçado pela empresa para ocupar o cargo em questão”. Lacombe (2005) ressalta que a seleção deve estar fundamentada na cultura da organização e nos valores e crenças do candidato a fim de saber se este se adaptará à cultura organizacional da empresa.

Os métodos usados na seleção são: triagem preliminar dos currículos; entrevista na unidade de seleção; informações pessoais checadas, testes técnico-profissionais; testes psicológicos; dinâmica de grupos; entrevistas pela chefia, informação de empregos anteriores; informações cadastrais e exame médico. Quando o processo de seleção se finda, a admissão começa. Inicia-se com a comunicação ao candidato e pedido de apresentação de documentos. O próximo passo é o treinamento do candidato para se integrar ao quadro de pessoal.

O segundo subsistema aborda o treinamento e desenvolvimento dentro das organizações. O treinamento é o nome dado ao processo de aprimoramento das habilidades dos funcionários e visa aumentar a produtividade dos recursos dispostos nas organizações. (HANASHIRO *et al*, 2008). Há outra abordagem mais moderna que define o treinamento como “um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais.” (CHIAVENATO, 1999, p. 294). O treinamento se torna valioso, pois ele oferece as condições necessárias para agregar valor ao capital intelectual da organização.

O desenvolvimento pode ser entendido como a busca para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos funcionários com o intuito de obter um quadro de

pessoal qualificado no futuro. Em suma, o treinamento visa adquirir e aperfeiçoar conhecimentos e habilidades enquanto o desenvolvimento está relacionado com crescimento pessoal do funcionário. (HANASHIRO *et al*, 2008)

As ações de treinamento e desenvolvimento (T&D) envolvem cinco etapas: levantamento de necessidades; planejamento e programação; execução do treinamento e avaliação dos resultados de treinamento. Todo esse processo tem como finalidade: desenvolver pessoas; adequar os funcionários à cultura organizacional; mudar atitudes retrogradadas; melhorar as condições psicossociais no trabalho; e usufruir do capital humano. (HANASHIRO *et al.*, 2008). O T&D é vital para o bom desempenho de qualquer organização, pois apresenta aos funcionários a cultura organizacional bem como os objetivos que devem ser alcançados além de desenvolver as competências dos funcionários.

O terceiro subsistema trata da remuneração. Esse tópico desperta interesse dos gestores, pois é responsável pelo maior custo operacional além de ser uma ferramenta utilizada para despertar a motivação dos funcionários. Parte-se de uma lógica simples na qual o indivíduo emprega suas habilidades em prol dos objetivos da organização e esta o recompensa por seu trabalho. Para Hanashiro *et al.*, (2008), remuneração engloba o conceito de recompensas financeiras e não-financeiras. Atualmente muitas organizações buscam estimular seus funcionários oferecendo-lhes, além do tradicional salário, benefícios não-financeiros. De certa forma, presencia-se a reestruturação dos sistemas de remuneração.

Chiavenato (1999, p. 216) traz sua contribuição quanto à remuneração ao observar que:

A variabilidade é enorme. Algumas organizações ainda utilizam processos fixos e rígidos, genéricos e padronizados, tradicionais e ultrapassados, enquanto outras lançam mão de processos flexíveis, mais avançados e sofisticados para incentivar e motivar as pessoas que nelas trabalham.

Existem duas abordagens referentes à remuneração: a tradicional e a moderna. A tradicional é fundamentada na tese de que o ser humano se torna motivado apenas por meio de incentivos salariais e materiais. Em quanto à abordagem moderna parte do princípio de que o indivíduo é incentivado por uma enorme variedade de incentivos que vão além do financeiro (CHIAVENATO, 1999).

Hanashiro (2008) divide a remuneração em dois segmentos: as recompensas financeiras e a remuneração variável. A recompensa financeira é composta pela remuneração direta (salário base) e pela remuneração indireta (benefícios), juntos formam a remuneração fixa do funcionário. Os benefícios podem ser: plano de saúde; auxílio-alimentação; seguro de vida; complementação de auxílio-doença; plano odontológico; benefícios farmácia; previdência privada; empréstimos; *check-up* e programas especiais para a aposentadoria. Já a remuneração variável reside em compartilhar com os funcionários os riscos e sucessos da organização. “Logo, o empregado passa a ser considerado parceiro da organização que, ao contribuir direta e explicitamente para a realização dos objetivos (...) recebe uma parte do resultado”. (HANASHIRO *et al.*, 2008, p. 189).

Tal é a magnitude da remuneração que ela influencia outro subsistema importante. Causa impacto significativo no recrutamento e seleção, pois é um dos principais fatores que atraem os candidatos. Quanto melhor for a oferta, maior será o número de candidatos. Além disso, desperta a motivação dos funcionários.

O último subsistema é a avaliação de desempenho. Busca-se avaliar o desempenho dos funcionários analisando se este condiz com as exigências do cargo. Além disso, verifica-se se o trabalho está alinhado aos objetivos estipulados e em um último momento comparam-se os resultados. É importante ressaltar que é recomendável utilizar da sensibilidade ao olhar para as pessoas por serem indivíduos cheios de emoção. (HANASHIRO *et al.*, 2008).

Para Mullins (2004) ela pode ser definida como um esquema de avaliação formal cujo objetivo é monitorar o desempenho dos funcionários de forma que seja possível identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento. Já Guimarães, Nader e Ramagem (1998) consideram que esse subsistema possui duas finalidades. A primeira, como discorrido acima, é sua utilização como uma ferramenta de desenvolvimento aplicada na gestão de pessoas. Numa segunda abordagem, pode-se utilizá-la ainda como um mecanismo de controle dos funcionários.

A avaliação de desempenho possui duas vertentes: técnico/operacional com foco no indivíduo e desenvolvimento/aprendizagem com foco no grupo. A vertente técnico/operacional tem por finalidade comparar pessoas enquanto a outra vertente busca desenvolver pessoas (Figura 7). Independente da vertente utilizada na organização, ambas tem o mesmo propósito quanto à avaliação. (HANASHIRO *et al.*, 2008).

TÉCNICO/ OPERACIONAL	DESEMPENHO/ APRENDIZAGEM
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir o grau de contribuição de cada funcionário, considerando suas competências e desempenho;</li> <li>• Identificar funcionários acima ou abaixo da média do desempenho requerido pelo cargo;</li> <li>• Obter subsídios para a remuneração e promoção e;</li> <li>• Obter subsídios para a elaboração de planos de ação para desempenhos insatisfatórios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar potencialidades para fortalecer pontos fortes e superar dificuldades;</li> <li>• Criar ambiente favorável para que haja boa integração entre os pares e liderança;</li> <li>• Planejar atividades e ter como parâmetro de avaliação o que foi estipulado, quanto ao desempenho esperado;</li> <li>• Servir de recurso motivacional;</li> <li>• Fazer com que o funcionário perceba melhor o papel que desempenha;</li> <li>• Aprimorar a comunicação dentro da organização e;</li> <li>• Responsabilizar construtivamente a gerência e os funcionários em termos de atitude e comportamento diante dos resultados da organização.</li> </ul>

**Figura 7** - Avaliação de desempenho: objetivos de cada vertente

Fonte: Elaboração própria baseada em Hanashiro *et al.*, ( 2008, p. 295, 302 – 303)

Observa-se que os subsistemas estão ligados entre em si e possuem forte influência sobre os funcionários. Em meio à globalização torna-se freqüente uma organização possuir um vasto quadro de pessoal diferenciado. As organizações tendem a buscar meios que eliminem os fatores de insatisfação dentro de suas organizações. Tornar o ambiente de trabalho mais agradável bem como promover a satisfação dos funcionários é fundamental para o bom desempenho destes. Em meio à globalização torna-se freqüente uma organização possuir um vasto quadro de pessoal diferenciado.



## 4 DIVERSIDADE

A prática da diversidade tem ganhado destaque nas pautas das organizações. Devido ao processo de globalização vivenciado nos dias de hoje, torna-se comum a presença de pessoas com diferentes características atuando dentro das organizações. Dado este fato, a literatura acadêmica busca estudar e compreender a heterogeneidade dentro das organizações. Mais do que isso, busca meios de gerir a diversidade adotando de práticas que elevem o bem-estar dos funcionários em todos os sentidos.

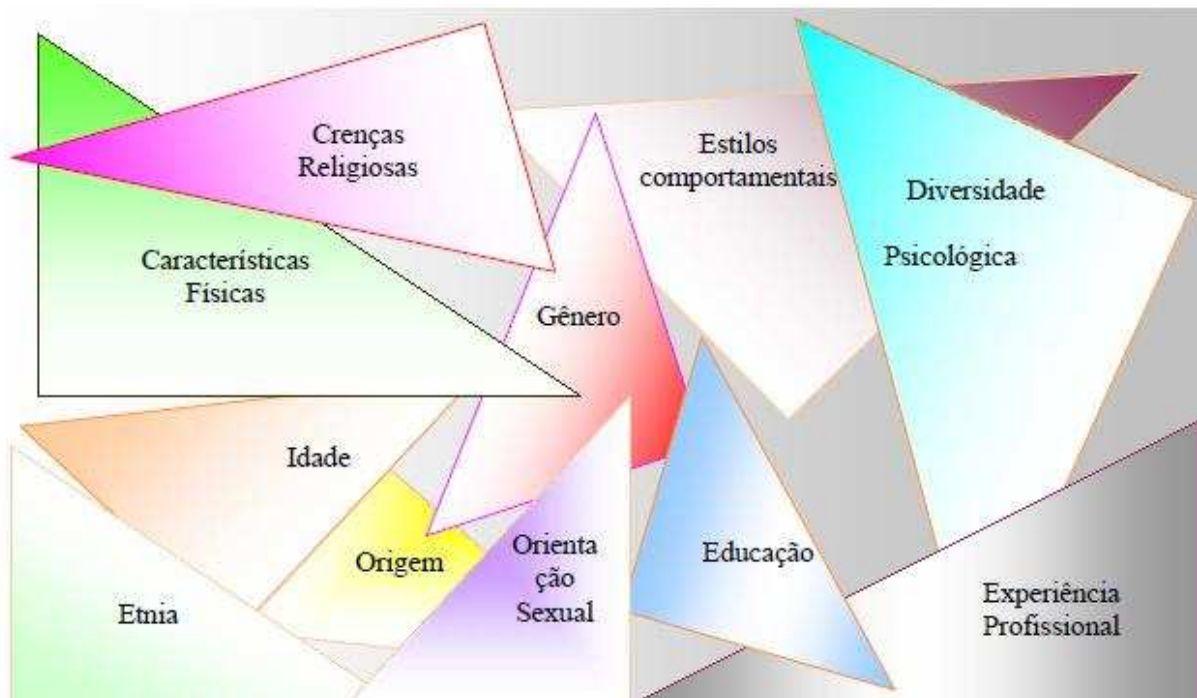
Por heterogeneidade pode-se considerar aspectos como gênero, etnia, religião, orientação sexual, crença, idade ou limitações físicas (ALVES ; GALEÃO-SILVA, 2004; SARAIVA ; IRIGARAY, 2009; PEREIRA ; HANASHIRO, 2010). Nesse contexto, tem-se que a diversidade é tudo aquilo que foge ao que é considerado padrão pela sociedade. É importante conceber o conceito de heterogeneidade tendo em vista que a diversidade o engloba.

Saji (2005) afirma que o termo diversidade varia de cultura para cultura e está relacionado com a identidade cultural. Embora haja desacordo sobre o real conceito de diversidade é possível identificar que há uma concordância voltada para uma “diversidade de identidade”.

PEREIRA (2008) entende que o termo diversidade é usado para representar as diferenças existentes entre as pessoas. A autora esclarece que algumas destas diferenças são inerente ao ser humano tais como gênero, etnia e limitações físicas, por exemplo, características estas que fogem do controle do indivíduo. Ou ainda características que podem ser apropriadas ou modificadas, como nível educacional e renda. Seguindo a mesma linha de raciocínio, Hanashiro *et al.* (2008, p. 58) se refere à diversidade como “características humanas que fazem as pessoas diferentes uma as outras”. A autora complementa sua visão ao subdividir a diversidade em duas dimensões: a primária e a secundária. A dimensão primária está relacionada as características que o ser humano possui pouco ou nenhum controle sobre elas, ou seja, características biológicas como: gênero, raça, idade, e a autora ainda cita alguns atributos físicos. Já a dimensão secundária trata das características controláveis que podem ser alteradas com nenhum ou algum esforço conforme a escolha de cada indivíduo, como por exemplo: renda e estado civil.

Por seu turno, Jackson e Ruderman (1996) *apud* Martinez (2008) entendem que a diversidade possui três vertentes: a *diversidade demográfica* que leva em consideração características humanas como gênero, etnia e idade; a *diversidade psicológica* que se baseia em crenças, conhecimento e valores; e a *diversidade organizacional* que se fundamenta em questões relativas ao trabalho como tempo de casa, ocupação e nível hierárquico.

Martinez (2008) esclarece que, independentemente das subdivisões que os autores utilizam para classificarem e/ou dividirem a diversidade, algumas características podem estar presentes no mesmo indivíduo indicando a pluralidade de diversidades (Figura 8).



**Figura 8** – Pluralidade de diversidades  
Fonte: Martinez, 2008, p. 29

Bell (2011) define diversidade de forma mais abrangente. Na sua concepção, diversidade pode ser: diferenças reais ou visíveis existentes nas pessoas como raça, etnia, gênero, idade, habilidade física e mental, orientação sexual, religião, trabalho e status, peso e aparência, e outros atributos baseados na identidade do sujeito que afetam suas interações e relacionamentos.

Contribui para o debate Fleury (2000, p. 21) ao afirmar que diversidade é “um *mix* de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social”.

As organizações compreendem que seus funcionários não podem mais ser tratados como um público homogêneo e passam a reconhecer a diversidade da força de trabalho (SARAIVA ; IRIGARAY, 2009).

Com base nos conceitos dispostos acima, pode-se perceber que o público interno se tornou muito diversificado dentro das organizações. As pressões surgem no mundo empresarial para que os gestores difundam práticas de diversidade e administrem as atitudes de discriminação que podem surgir. (SCHERRMEHORN, HUNT; OSBORN, 1998; CARVALHO-FREITAS ; MARQUES, 2006; PEREIRA ; HANASHIRO, 2010).

É nesse contexto que as práticas de gestão quanto à diversidade irrompem no âmbito empresarial. A princípio, as organizações agiam por meio da ação afirmativa. Contudo, o cenário empresarial mudou e com isso a ação afirmativa dá lugar à gestão da diversidade.

#### 4.1 DA AÇÃO AFIRMATIVA À GESTÃO DA DIVERSIDADE

As ações afirmativas se originam nos Estados Unidos por volta de 1960 quando as minorias (negros e mulheres) partem em busca de direitos civis e igualdade de oportunidades para todos. Nesse período conturbado já eram explícitas a discriminação em todas as suas formas e manifestações com o intuito de macular o “diferente” não apenas no âmbito de trabalho, mas na comunidade em geral. Vale lembrar que os negros eram os mais discriminados da época. Aos poucos, eles derrubam as leis segregacionistas e o movimento negro ganha força junto aos liberais e progressistas brancos que pressionam o governo por direitos igualitários. Em 1965 é aprovada, nos Estados Unidos, a Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação Racial. (FLEURY, 2000; MOEHLECKE, 2002; PIOSEVAN, 2005; PEREIRA, 2008).

O artigo 1º da Convenção (1968 *apud* PIOSEVAN, 2005, p. 48) repudia a discriminação racial e a define como:

[...] qualquer distinção, exclusão, restrição ou preferência baseada em raça, cor, descendência ou origem nacional ou étnica, que tenha o propósito ou o efeito de anular ou prejudicar o reconhecimento, gozo ou exercício em pé de igualdade dos direitos humanos e liberdades fundamentais.

Piosevan (2005) esclarece que ainda no artigo 1º no parágrafo 4º há o termo “discriminação positiva” que vem a ser as chamadas ações afirmativas. Ainda segundo a autora (2005, p. 49 e 50) o parágrafo 4º aborda a “adoção de medidas especiais de proteção ou incentivos a grupos ou indivíduos, visando a promover sua ascensão na sociedade até um nível de equiparação com os demais.” Portanto, pode-se concluir que as ações afirmativas desabrocham a partir da Convenção de 1965. Vale ressaltar que elas transcenderam os limites territoriais americanos e ganharam o mundo (PIOSEVAN, 2005; PEREIRA, 2008).

No contexto brasileiro, Moehlecke (2002, p.198) afirma que o termo chega “carregado de uma diversidade de sentidos”. Devido ao fato de ter sido empregado em diferentes países, o termo já assumiu diversas faces desde ações governamentais a leis e orientações jurídicas. Scherrmehorn, Hunt e Osborn (1998) ressalta que uma das características das ações afirmativas é possuir o respaldo legal.

Para Alves e Galeão-Silva (2004, p.22) as ações afirmativas são:

Um conjunto de políticas específicas para membros de grupos sociais atingidos por formas de exclusão social que lhes negam um tratamento igualitário no acesso às diversas oportunidades. Seu objetivo é superar os efeitos de um passado de discriminação, garantindo que pessoas ou grupos discriminados possam competir, igualmente, com membros dos grupos favorecidos ou, de maneira mais controversa, atingir igualdade completa.

Já na visão de Bernardino (2002, p. 256), ações afirmativas são “políticas públicas que pretendem corrigir desigualdades socioeconômicas procedentes de discriminação, atual ou histórica, sofrida por algum grupo de pessoas”. O autor comenta que essas ações podem ser temporárias, pois o objetivo é alcançar a equidade entre todos os indivíduos e não tornar os grupos minoritários superior aos demais em termos de benefícios. As visões de Bernardino (2002) e de Alves e Galeão-Silva (2004) se encaixam no contexto brasileiro já que citam as questões históricas que remontam o escravismo outrora praticado no país.

O Brasil é um país que possui uma mistura de povos e culturas. Bernardino (2002) explica que se cultiva a ideia de que a sociedade brasileira se orgulha desse fato. No entanto, o autor acredita que isso se deve ao de se viver o mito da democracia racial. Segundo Alves e Galeão-Silva (2004, p. 26) “o mito da

democracia racial passou a anunciar o Brasil como o país da convivência harmônica entre brancos, negros e índios”.

Corroborando, Fleury (2000, p. 19) complementa:

[...] embora o povo brasileiro valorize sua origem diversificada, e goste de se imaginar como uma sociedade sem preconceitos de raça ou cor, ele reflete na realidade uma sociedade estratificada, em que o acesso às oportunidades educacionais e às posições de prestígio no mercado de trabalho é definido pelas suas origens econômicas e raciais.

Com a conscientização da sociedade e a pressão das “minorias”, a partir de 1968 surgem registros das ações afirmativas no país. A fim de fornecer maiores subsídios sobre o assunto vale fazer um apanhado histórico no que diz respeito às ações afirmativas no Brasil. A Convenção de 1965 dos Estados Unidos foi ratificada pelo Brasil em 27 de março de 1968. A busca pela igualdade material é alcançada com a Constituição Federal de 1988 que norteia a construção de uma sociedade livre, justa e solidária reduzindo desigualdades sociais e abominando qualquer forma de discriminação. Além disso, incentiva as práticas de ações afirmativas voltadas para mulheres e pessoas com deficiência. (PIOSEVAN, 2008)

Em 1995 surgem as “políticas de cotas” para mulheres que desejam ingressar em partidos políticos. Já em 1996, é lançado o Programa Nacional de Direitos Humanos, focado em ações que propiciem o acesso dos negros à educação. Somase ainda o documento oficial brasileiro apresentado na Conferência das Nações Unidas contra o Racismo<sup>1</sup> em 2001, cujo conteúdo defendia as práticas de ação afirmativa destinadas à população afrodescendente nos âmbitos educacionais e trabalhistas. No ano de 2002, são lançados o Programa Nacional de Ações Afirmativas e o Programa Diversidade na Universidade, ambos forneciam medidas de inclusão às minorias. Esse contexto propiciou o programa de cotas nas universidades voltadas para os afrodescendentes. Nos anos seguintes, outros programas foram instituídos com os mesmos objetivos. Todas essas ações são vistas como ferramenta de combate à discriminação, fornecendo subsídios para ascensão social dos grupos marginalizados (MOEHLECKE, 2002; BERNARDINO, 2002; PEREIRA, 2008; PIOSEVAN, 2008).

---

<sup>1</sup> A Conferência das Nações Unidas contra o Racismo ocorreu em Durban, África do Sul, de 31 de agosto a 07 de setembro de 2001 (PIOSEVAN, 2008).

Scott (2005) cita que a ação afirmativa tem sido vista como uma ferramenta de “preferência de grupos”. Schermehorn, Hunt e Osborn (1998) e Pereira & Hanashiro (2010) observam que elas podem beneficiar alguns grupos, porém podem gerar discriminação reversa pela parte de outros. Piosevan (2008) corrobora ao mencionar que alguns críticos afirmam que ações afirmativas geram a “racionalização” da sociedade brasileira ao separar grupos e que isso aumenta a hostilidade entre esses grupos. No entanto, Thomas (1990) prevê que as práticas de ação afirmativa irão desaparecer naturalmente.

Embora as previsões de Thomas (1990) ainda não tenham se concretizado, outra linha de pensamento surge com a proposta de valorizar as diferenças: a gestão da diversidade. Diferentemente das ações afirmativas que atingem minorias resultando em uma força de trabalho variada, a gestão da diversidade estabelece uma política de oportunidades iguais a todo fator humano da organização, além de alcançar o que há de melhor em cada indivíduo (THOMAS, 1990).

Corroborando, Alves e Galeão-Silva (2004) também traçam um quadro das principais diferenças entre a ação afirmativa e a gestão da diversidade (Figura 8).

VARIÁVEIS	AÇÃO AFIRMATIVA	GESTÃO DA DIVERSIDADE
<b>Grupos atingidos</b>	Minorias, grupos discriminados: negros, mulheres e deficientes físicos.	Todas as diferentes identidades presentes nas empresas: etnias, religiões, gênero, orientação sexual etc.
<b>Efeitos nas empresas</b>	Pressões coercitivas externas provocam mudanças nos processos de recrutamento, seleção e treinamento, imposição de cotas.	Diversidade passa a ser uma vantagem competitiva: atração de funcionários talentosos; sensibilização para novas culturas/novos mercados; potencial aumento da criatividade e da inovação nas empresas; aumento da capacidade de resolução de problemas; aumento da flexibilidade do sistema administrativo.

**Figura 9** Comparação entre ação afirmativa e gestão da diversidade  
 Fonte: Alves e Galeão-Silva, 2004, p. 24

O tema da gestão da diversidade eclode nos Estados Unidos aproximadamente no final da década de 1980. Seu surgimento resultou das pressões por programas de inclusão e ações afirmativas (MARTINEZ, 2008). Para Pereira (2008) o que propiciou o surgimento da gestão da diversidade foi o contexto econômico americano, o qual buscava reduzir custos relacionados às práticas

sociais. Logo, diminui-se o envolvimento do governo com ações afirmativas. Então, a iniciativa privada assume seu compromisso diante da sociedade adotando a gestão da diversidade em suas organizações. Além disso, a diversidade passa a ser vista como mais um fator de vantagem competitiva.

A gestão da diversidade busca impactar todos os envolvidos dentro de uma organização. E ao adotar políticas e práticas voltadas para a diversidade, as organizações promovem uma imagem socialmente responsável perante a sociedade, ao público interno e aos clientes. Além disso, atua como fio condutor de mudança na sociedade (QUEIROZ, 2009).

Robbins (2005, p. 65) explica que “os executivos tem se preocupado cada vez mais com a mudança na atitude dos funcionários no que se refere a assuntos como raça, sexo e outros aspectos da diversidade”. Segundo Fleury (2000) a adoção da gestão da diversidade gera valor à organização.

Como mencionado, as práticas da diversidade são vistas como positivas. No entanto, para alguns, as práticas não são favoráveis. Um estudo acadêmico realizado por Pereira e Hanashiro (2010) mostra que essas práticas podem ser vistas sob duas dimensões: a primeira aborda a aceitação ou rejeição das práticas de diversidade enquanto a segunda oferece uma perspectiva sob o ponto de vista dos indivíduos beneficiados ou não por tais práticas (Figura 10).

	<b>Indivíduos não beneficiados por práticas de diversidade</b>	<b>Indivíduos beneficiados por práticas de diversidade</b>
<b>Atitudes de aceitação</b>	<p align="center"><b>Quadrante I</b></p> <p>Aceitação com base na crença da <b>justiça social</b></p>	<p align="center"><b>Quadrante II</b></p> <p>Aceitação com base no interesse de <b>obtenção de ganhos</b></p>
<b>Atitudes de rejeição</b>	<p align="center"><b>Quadrante III</b></p> <p>Rejeição com base na <b>discriminação reversa</b></p>	<p align="center"><b>Quadrante IV</b></p> <p>Rejeição com base no receio ao <b>estigma</b></p>

**Figura 10** - Atitudes diante de práticas organizacionais voltadas para a diversidade  
Fonte: Pereira; Hanashiro (2010, p. 676).

Conforme pode ser observado há quatro vertentes da diversidade que são expostos em quatro quadrantes. O quadrante I representa os indivíduos não beneficiados que acreditam que as práticas de diversidade devem ser implantadas a

fim de favorecer as chamadas “minorias” por uma questão de justiça social. Já o quadrante II representa as atitudes de aceitação por parte dos beneficiados. Baseia-se na idéia de obtenção de ganhos. O estudo evidencia que esse comportamento pode ser egoísta quando se fundamenta no auto-interesse, porém o que se percebe é que se trata de um interesse coletivo pertencente a grupos que buscam seus direitos. Ou seja, a aceitação deixa de ser baseada no egotismo para se fundamentar no coletivo. (PEREIRA, 2008; PEREIRA ; HANASHIRO, 2010).

O terceiro quadrante trata da discriminação reversa derivada da rejeição de indivíduos que não se beneficiam dessas práticas. As pessoas que não estão incluídas nessas práticas entendem que elas podem representar ameaças. Essas pessoas se sentem excluídas, marginalizadas, prejudicadas e até mesmo vítimas de tais práticas (PEREIRA, 2008; PEREIRA ; HANASHIRO, 2010).

E o último quadrante aborda o tema do estigma. Grupos beneficiados que rejeitam as práticas porque muitas vezes elas são estigmatizadas como inferiores ou incompetentes. Isso pode acarretar em um rendimento baixo comparado ao real potencial do indivíduo em questão (PEREIRA, 2008; PEREIRA ; HANASHIRO, 2010). Goffman (2008, p. 6) se refere ao termo estigma como “um atributo profundamente depreciativo”. Os estigmas podem gerar impacto negativo na vida das pessoas.

Ao lidar com diversidade na força de trabalho não se deve desconsiderar o estigma que inevitavelmente leva ao preconceito. A discriminação e a desigualdade são frutos oriundos do preconceito que nada mais é do que um julgamento prematuro sobre alguém ou algo. Bandeira e Batista (2002, p. 127) esclarecem que:

Pela sua sutileza, caráter difuso e capilaridade de intromissão nas relações sociais, a eficácia e a ubiqüidade do preconceito são máximas, tanto em relação às práticas de controle, como às de dominação e subordinação em todas as categorias sociais. Manifestam-se como produtor e reproduzidor de situações de controle, menosprezo, humilhação, desqualificação, intimidação, discriminação, fracasso e exclusão nas relações entre os gêneros, na esfera de trabalho, nas posições de poder, nos espaços morais e éticos (...). E vêm, muitas vezes, minadas pela chantagem afetiva ou disfarçadas por aparências afetuosas que atingem, mais drasticamente, a auto-estima e a condição sócio-moral daqueles(as) que são alvos do preconceito.

Vale ressaltar que a discriminação é crime e o preconceito é moralmente condenado. No entanto, essas práticas estão sendo sutilmente mascaradas.



Algumas se tornam uma “regra”, como é o caso da “boa aparência” que passa a ser um pré-requisito para o ingresso no mercado de trabalho. (BANDEIRA ; BATISTA, 2002).

Estudos mostram que as pessoas discriminadas nos ambientes de trabalho geralmente são aquelas pertencentes às “minorias”, a saber: mulheres executivas (BETIOL ; TONELLI, 1991; CARVALHO NETO, TANURE ; ANDRADE, 2010); *gays* (IRIGARAY, SARAIVA ; CARRIERI, 2010); pessoas com deficiência (LEITE ; SILVA, 2006; CARVALHO-FREITAS ; MARQUES, 2006; ALMEIDA, COIMBRA ; CARVALHO-FREITAS, 2007); pessoas obesas (FELIPPE, 2003) e pessoas negras (FLEURY, 2000).

Pode-se perceber que os desafios serão muitos, porém os resultados serão gratificantes quando a gestão da diversidade for bem gerida. A figura do líder é de suma importância nesse processo, pois ele deve ser capaz de implantar um clima favorável para que o haja reconhecimento das contribuições de todo o fator humano. Ou seja, é necessário um reposicionamento de atitudes e comportamentos para que não haja impactos negativos. Assim, evitam-se futuros afastamentos de indivíduos descontentes. Do ponto das relações interpessoais, considera-se que podem surgir conflitos, pois o universo em questão envolve pessoas diferentes com interesses diferentes. Caberá aos gestores cultivarem a cidadania organizacional fundamentada em um convívio harmonioso (MARTINEZ, 2008).

O grande desafio vivenciado nas organizações gira em torno da gestão da diversidade, onde as práticas organizacionais devem se administradas de forma que se eliminem focos de discriminação e preconceito, que seja possível atuar em uma organização onde se respeitem as diferenças e reconheça-se que todos os indivíduos são providos de potencial. Espera-se que a gestão da diversidade esteja presente no dia a dia das organizações e que não seja apenas uma questão de discurso.

#### 4.2 INSERÇÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES

A aceitação e valorização das diferenças estão presentes nas pautas empresariais. Porém há muito que se aprender sobre a diversidade, mas especificamente sobre a deficiência. Mas o que seria deficiência? Pereira (2006)

afirma que cada cultura e época possuem sua própria concepção acerca da deficiência. No entanto, Santos (2008, 502) compreende que “deficiência é um conceito abrangente relacionado a restrições sociais impostas às pessoas que possuem variedade nas habilidades corporais”. Já o Decreto 3.298, de 20 de dezembro de 1999 (BRASIL, 1999) apresenta a seguinte definição para deficiência em seu artigo 3º: “Toda perda ou anormalidade de uma estrutura ou função psicológica, fisiológica ou anatômica que gere incapacidade para o desempenho de atividade, dentro do padrão considerado normal para o ser humano”.

No entanto para o escopo desse trabalho focar-se-á na diversidade voltada para as pessoas com deficiência (PcD) na qual estão incluídas as pessoas com deficiência física e sensorial. Como Carvalho-Freitas (2007) sugere não se adotará a expressão pessoas com necessidades especiais, pois esse termo engloba todas as pessoas que carecem de um tratamento especial, como por exemplo: mulheres grávidas, obesos, idosos, entre outros. Tampouco será utilizado o termo deficiente por ser uma palavra agressiva. Sassaki (2002) complementa que o termo pessoas portadoras de deficiência está em desuso já que a pessoa possui uma deficiência e não a porta. O autor ainda esclarece que utilizar a terminologia correta não se trata apenas de semântica, mas sim de evitar estereótipos, estigmas e preconceitos.

A discriminação que as PcD sofrem tem sua origem na antiguidade. A deficiência era vista como um fardo ou comparada à morte na Idade Antiga. Durante esse período as pessoas eram tidas como inválidas e incapazes de prover seu próprio sustento. Há muitos registros históricos que narram sobre as pessoas com deficiência. Sabe-se que no Egito Antigo as deficiências eram vistas como males; o preconceito e a discriminação surgiram com os hebreus que consideravam a deficiência como resultado da impureza e do pecado. Os gregos acreditavam que as PcD tinham poderes místicos, porém, quando se tratava das crianças era uma prática corriqueira a eliminação de todas elas. Os romanos por sua vez classificaram de monstruosidade a deficiência (BAHIA, 2006; PEREIRA, 2006).

Durante a Idade Média reforçou-se a visão de que as PcD eram incapacitadas de forma que sobrava-lhes apenas o ato de esmolar. Contudo, a Igreja passou a oferecer assistência social as PcD. Já no Renascimento, as pessoas com deficiência eram retratadas nas obras de arte, devido ao alto número de soldados mutilados provenientes das guerras. Mas a percepção errônea sobre a deficiência persistia nessas obras. Com o passar do tempo, essas concepções foram se modificando,

embora ainda persista resquícios dessa visão distorcida acerca da PcD. (BAHIA, 2006; PEREIRA, 2006).

Com relação ao Brasil, Bahia (2006) comenta que foi no governo Getúlio Vargas (1930/1945) que surgiu os primeiros indícios de preocupação com as pessoas com deficiência. Buscou-se envolvê-las mais na sociedade oferecendo-lhes acesso à educação, reabilitação, profissionalização e inserção no mercado de trabalho. Com a Consolidação das Leis de Trabalho (CLT) as políticas assistencialistas voltadas para as pessoas com deficiência foram implementadas.

Segundo Pereira (2006) até a década de setenta o que estivesse relacionado a deficiência cabia aos profissionais de saúde ou aos “especialistas” prover o atendimento nas instituições criadas para esse fim. Nessa época, o cuidado com as pessoas com deficiência baseava-se no assistencialismo ou cuidados familiares, no entanto, era comum deixá-los abandonados ou enclausurados. A partir da década de 50, percebe-se uma movimentação em prol das PcD, com a criação do Conselho Brasileiro para o Bem-Estar dos Cegos e a Federação Nacional das APAEs, nos anos de 1954 e 1962, respectivamente. Já no ano de 1970 foi fundada a Federação Nacional das Sociedades Pestalozzi e quatro anos depois foi a Federação Brasileira de Instituições de Excepcionais. O ano de 1981 foi marcado como o Ano Internacional das Pessoas com Deficiência devido a mobilização das próprias PcD. Devido a esse fato, em 1984, foram criadas a Federação Brasileira de Entidades de Cegos (FEBEC), Organização Nacional de Entidades de Deficientes Físicos (ONEDEF), a Federação Nacional de Educação e Integração de Surdos (FENEIS) e o Conselho Brasileiro de Entidades de Pessoas com Deficiências. Todas elas foram geridas por PcD. Por meio dessas entidades, as PcD alcançaram reconhecimento político e social (BAHIA, 2006; PEREIRA, 2006).

No âmbito do trabalho, por volta de 1980, surgiu o paradigma da *Integração* que estabelecia a contratação de pessoas com deficiência que fossem aptas a conviver em uma sociedade repleta de barreiras arquitetônicas e atitudinais. Ou seja, a pessoa com deficiência teria de se adaptar a sociedade. Apenas na década de 90, que o paradigma da *Integração* dá lugar à *Inclusão*. As práticas de inclusão começam a se desabrochar lembrando que a sociedade é que deve se preparar para conviver e atender as pessoas com deficiência. Vale ressaltar que a contratação da PcD deve ocorrer independente de sua deficiência, desde que ela esteja qualificada profissionalmente para desenvolver a sua função. Sob essa ótica,

um dos deveres das organizações é reduzir ou eliminar as barreiras que prejudiquem as pessoas no acesso ao trabalho (BAHIA, 2006; BAHIA & SCHOMMER, 2009).

Bahia (2006) elaborou um quadro explicativo no qual se esclarece as principais divergências entre os dois paradigmas citados acima (Figura 10).

<b>PRINCIPAIS DIFERENÇAS</b>	
<b>Inclusão</b>	<b>Integração</b>
Inserção total e incondicional (crianças com deficiência não precisam “se preparar” para ir à escola regular).	Inserção parcial e condicional (crianças “se preparam” em escolas ou classes especiais para poderem freqüentar escolas ou classes regulares).
Exige rupturas nos sistemas.	Pede concessões aos sistemas.
Mudanças que beneficiam toda e qualquer pessoa (não se sabe quem “ganha”, TODAS ganham).	Mudanças visando prioritariamente a pessoas com deficiência (consolida a idéia de que elas “ganham” mais).
Sociedade se adapta para atender às necessidades das pessoas com deficiência e, com isso, se torna mais atenta às necessidades de TODOS.	Pessoas com deficiência se adaptam às realidades dos modelos que já existem na sociedade, que faz apenas ajustes.
Defende o direito de TODAS as pessoas, com ou sem deficiência.	Defende o direito das pessoas com deficiência.
Traz para dentro dos sistemas os grupos de “excluídos” e, paralelamente, transforma esses sistemas para que se tornem de qualidade para TODAS.	Inserir nos sistemas os grupos de “excluídos que provarem estar aptos” (sob este aspecto, as cotas podem ser questionadas como promotoras de inclusão).
O adjetivo “inclusivo” é usado quando se busca qualidade para TODAS as pessoas com e sem deficiência (escola inclusiva, trabalho inclusivo, lazer inclusivo etc).	O adjetivo “integrador” é usado quando se busca qualidade nas estruturas que atendem apenas às pessoas com deficiência consideradas aptas (escola integradora, empresa integradora).
Valoriza a individualidade das pessoas com deficiência (pessoas com deficiência podem ou não ser bons funcionários; podem ou não ser carinhosos etc).	Como reflexo de um pensamento integrador cita a tendência a tratar pessoas com deficiência como um bloco homogêneo (exemplo: surdos se concentram melhor; cegos são bons massagistas).
Não quer disfarçar as limitações porque elas são reais.	Tende a disfarçar as limitações para aumentar as chances de inserção.
Não se caracteriza apenas pela presença de pessoas com e sem deficiência em um mesmo ambiente.	A simples presença física de pessoas com e sem deficiência em um mesmo ambiente tende a ser o suficiente para o uso do adjetivo “integrador”.
A partir da certeza de que TODOS somos diferentes não existem “os especiais”, “os normais”, o que existe são pessoas com deficiência.	Incentiva pessoas com deficiência a seguir modelos, não valorizando, por exemplo, outras formas de comunicação como a Libras. Seríamos um bloco majoritário e homogêneo de pessoas sem deficiência rodeadas pelas que apresentam diferenças.

**Figura 11** - Paradigmas da Inclusão e da Integração

Fonte: Werneck (2003, p. 52-53) *apud* Bahia (2006, p. 24 e 25).

Apesar de se ter alcançado muitas conquistas não se pode dizer o mesmo acerca das mudanças na sociedade, pois se tratando de cultura e mudanças sociais o processo se mostra mais delongado. Corrobora Pereira (2006, p. 32 e 33) ao afirmar que:

Nesse ponto há que se estabelecer a diferença entre conquistas e mudanças. É inquestionável que muitas conquistas têm efetivamente ocorrido nesse período recente mas as mudanças propriamente ditas requerem muito mais tempo. A imagem social da pessoa com deficiência, assim como a sua auto-imagem e todo o preconceito e discriminação que ela sofre e que sente em relação aos seus iguais e diferentes, em nada se alteram com um decreto político ou com a mobilização nacional. Esses aspectos são da ordem da cultura, pode-se dizer da ordem da "cultura da deficiência", incluindo aí a condição de diferente, incapaz, inválido, inferior, primeiramente imposta, e, posteriormente, assimilada pelo próprio indivíduo.

Apesar de a discriminação ter diminuído, ainda há muito preconceito com relação às pessoas com deficiência bem como ao seu potencial profissional. Bahia (2006) ressalta que desconstruir a imagem de que a pessoa com deficiência seja vista como um sujeito improdutivo e incapaz é o grande desafio da sociedade.

Como visto meio às tendências organizacionais, surgem políticas de inserção social de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. Essa inserção muitas das vezes está pautada na responsabilidade social ou imposta pela legislação brasileira.

#### **4.2.1 Inserção no mercado de trabalho**

O trabalho tem grande importância na vida dos seres humanos, pois através dele o indivíduo se insere na sociedade e é capaz de prover seu próprio sustento. Muchinsky (2006, p. 346) *apud* Bergamini e Tassanari (2008, p.3) afirma que “através dele, o senso de identidade, auto-estima e bem estar psicológicos são estimulados. A pessoa tende a ver o trabalho como o valor que ele atribui a si mesmo”. Corroborando com essa perspectiva psicológica acerca do trabalho, Giordano (2000, p. 53) afirma que:

Por meio do trabalho, o homem adquire sua identidade social e atende às necessidades básicas de segurança, autonomia, afirmação, auto-realização,

prazer, auto-estima, dentre outras tantas, caracterizando, portanto, um dos mais valiosos recursos de adaptação do homem ao meio.

O direito ao trabalho é assegurado à todos os homens pela legislação brasileira. As pessoas com deficiência são vistas como indivíduos improdutivos. Dessa forma, em 1º de junho de 1983, a Organização Internacional de Trabalho (OIT) convocou a Convenção Internacional nº 159<sup>2</sup> que trata da necessidade de assegurar e favorecer o acesso de pessoas com deficiência ao mercado de trabalho, tanto em zonas rurais, como nas urbanas, além de garantir igualdade de oportunidades a todas as PcDs independentemente do tipo de deficiência (BAHIA, 2006). De acordo com Carneiro & Ribeiro (2008) o Brasil ratificou a Convenção Internacional da OIT por meio da Lei nº 7.853 que foi editada em outubro de 1989 e instituiu as chamadas “Lei de Cotas” empregatícias através da Lei 8.213, 24 de julho de 1991. Esta lei determina que organizações que possuam 100 empregados ou mais devem contratar pessoas com deficiência (BRASIL, 1991) respeitando os percentuais dispostos na tabela 1:

**TABELA 1:** Percentual de vagas direcionadas as pessoas com deficiência

<b>Número de empregados</b>	<b>Percentual de vagas</b>
De 100 a 200	2%
De 201 a 500	3%
De 501 a 1.000	4%
1.001 ou mais	5%

Fonte: BRASIL, 1991

Apesar de haver um lei que assegura oportunidades de emprego para as PcD, Carneiro e Ribeiro (2008, p. 2 ) observam que:

A existência de uma norma jurídica para lidar com a questão, de inegável relevância, não é suficiente, em si mesma, para assegurar, às pessoas com deficiência, oportunidade efetivas de emprego. Vale dizer, o caráter imperativo que reveste a observância de regras expressas em lei não torna sua aplicação automática. O sistema de cotas empregatícias não fica imune

<sup>2</sup> A Conferência Geral da Organização Internacional do Trabalho foi realizada em Genebra pelo Conselho de Administração do Escritório Internacional do Trabalho onde foi adotada a Convenção nº 159. (BAHIA, 2008)

a esse tipo de problema. [...] não há como descurar o fato de a contratação de portadores de deficiência não interessar às empresas, quando vista sob uma ótica estritamente econômica.

A literatura acadêmica comprova que a principal ferramenta que garante a inserção das pessoas com deficiência no mercado de trabalho muitas vezes não é comprida (CARVALHO-FREITAS, 2007; CARVALHO-FREITAS ; MARQUES, 2007). As organizações que tem de inserir PcD para cumprir uma obrigação legal tende a usar o “jeitinho brasileiro” para contornar a situação. Carneiro e Ribeiro (2008) realizaram uma pesquisa referente as práticas das empresas frente a lei de cotas. Os autores verificaram que muitas empresas impõem barreiras para contratação de PcD. A prática mais adotada, segundo os autores, é disponibilizar vagas em que se exige um alto grau de qualificação além de experiência profissional comprovada na carteira de trabalho. Um dos principais argumentos para a não contratação de pessoas com deficiência recai na questão da baixa qualificação profissional. Contudo, as medidas adotadas com o intuito de burlar a lei não se restringem apenas a qualificação profissional. Algumas organizações contratam pessoas que possuem uma leve deficiência e as enquadram na lei de cotas (CARNEIRO; RIBEIRO, 2008). Essa é uma prática comum haja vista que as empresas almejam contratar pessoas com deficiência “pouco complicadas” (BAHIA, 2006).. Outra justificativa comumente utilizada trata da dificuldade de acessibilidade e adequação ao trabalho (CARVALHO-FREITAS, 2007).

Contudo, é importante esclarecer que muitas organizações de fato cumprem a lei, seja por obrigação ou por motivação filantrópica. Bahia e Schommer (2009) citam que, para algumas organizações, a contratação de PcD é vista como uma estratégia de gestão de modo a contribuir tanto para competitividade quanto para a sustentabilidade da organização e da sociedade. Ou seja, essas empresas são motivadas também por uma questão de cidadania. Já Saraiva e Irigaray (2009) observam que as organizações buscam aderir práticas organizacionais a fim de se legitimar socialmente perante o mercado. Elas adotam políticas não discriminatórias e, por meio desse discurso promovem uma imagem de uma empresa socialmente responsável em comparação com as demais que não tem o mesmo posicionamento.

Para que as práticas de inserção profissional de pessoas com deficiência sucedam de modo correto é necessário que diversos atores se engajem nessa causa. Assim, cabe as PcD lutar por seus direitos para que elas possam ter acesso



à capacitação educacional e profissional. O Estado deve se empenhar em elaborar legislação e fiscalizar seu cumprimento além de prover políticas para geração de emprego e renda para as PcD. No que diz respeito às organizações, elas são as responsáveis por ofertar empregos. Porém, é relevante citar que elas podem, além de contratar, manter e promover a PcD em reconhecimento a sua potencialidade. Além disso, elas podem atuar como agentes de mudança social (BAHIA, 2006; BAHIA ; SCHOMMER, 2009).

As empresas que se tornam inclusivas valorizam seu fator humano e buscam promover a qualidade de vida no trabalho. Dessa forma, facilitar o deslocamento de pessoas com deficiência em seu ambiente interno e externo se torna também responsabilidade das organizações (BAHIA ; SCHOMMER, 2009). Pois como observam Carvalho-Freitas *et al.*, (2009, p. 2) é necessário a “adequação das condições e instrumentos de trabalho para potencializar as possibilidades de atuação da pessoas com deficiência.”

Carvalho-Freitas e Marques (2010) realizaram uma pesquisa com o objetivo de investigar como as pessoas com deficiência são vistas no âmbito de trabalho pelos profissionais que atuam ou possam vir a atuar junto com essas pessoas em uma organização.<sup>3</sup> A partir dessa pesquisa, os autores desenvolveram matrizes que norteiam as concepções que se tem de deficiência em ambientes de trabalho. Os resultados identificados se encontram na figura 12.

---

<sup>3</sup> Pesquisa realizada com 227 alunos do curso de especialização em Administração de três universidades. (CARVALHO-FREITAS & MARQUES, 2010)

MATRIZES	CONCEITO
<b>Concepção espiritual da deficiência</b>	Crenças religiosas influenciam na percepção sobre PcD. Classifica-se a deficiência como manifestação de desejos ou castigo divino. As atitudes das pessoas estão pautadas na compaixão e sentem dificuldade em avaliar o desempenho profissional da PcD com receio de ferirem o princípio da caridade.
<b>Normalidade como matriz de interpretação</b>	É pautada nos padrões de normalidade desenvolvidos pelo saber médico. A deficiência é vista como desvio da normalidade ou doença. Como consequência atribuem as PcD funções de menor <i>status</i> pois crêem que não são capacitados para desenvolver uma função que demande mais empenho.
<b>Inclusão como matriz de interpretação</b>	Encara-se a deficiência como um problema da sociedade e busca-se criar um ambiente de trabalho que seja acessível a todos. Estimula o sentimento de pertença organizacional e predomina o sentimento de admiração.
<b>Interpretação técnica da deficiência</b>	A diversidade deve ser gerida pelas organizações utilizando das práticas sociais e organizacionais, como recurso de inclusão de PcD. Quatro fatores analisam a inserção das PcD: percepção de desempenho que indica as possibilidades de desempenho das atividades atribuídas às PcD; percepção do vínculo entre a PcD com a organização que foca no compromisso assumido ou não da PcD com a organização; percepção dos benefícios da contratação, que analisa os ganhos e perdas advindas da contratação de PcD; e percepção sobre a necessidade de treinamento que é embasada na visão dos gestores com intuito de facilitar a inserção e socialização da PcD.

**Figura 12** - Concepções de deficiência em situações de trabalho

Fonte: Elaboração própria baseada em Carvalho-Freitas ; Marques (2010, p. 107-109).

Como pode se analisar, ainda é frequente as pessoas com deficiência serem atribuídas como peso nas organizações. No entanto, percebe-se o desabrochar dos primeiros indícios que regem a *Inclusão* dentro das organizações.

Carvalho-Freitas (2007) lembra que as práticas de gestão de pessoas nas organizações tem o poder de conceder maiores ou menores possibilidades para a inserção de PcD. Pois como alerta Bahia e Schommer (2009) as responsabilidades das organizações não se reduzem a ofertar uma vaga, mas oferecer meios para que a pessoa com deficiência possa ser incluída na empresa. Bahia (2006) cita que a

empresa inclusiva deve implementar medidas de acessibilidade tendo como base as seis dimensões que podem eliminar as barreiras as PcD (Figura 13).

<b>DIMENSÕES</b>	<b>SEM BARREIRAS</b>
Arquitetônica	Ambientais e físicas
Comunicacional	Comunicação oral, escrita, virtual e interpessoal
Metodológica	Métodos e técnicas de trabalho
Instrumental	Instrumentos e utensílios de trabalho
Programática	Invisíveis, embutidas nas normas da empresa
Atitudinal	Atitudes e comportamentos

**Figura 13** - Medidas de acessibilidade para empresas inclusivas

Fonte: Bahia e Schommer, 2009, p. 5 e 6 com base em Sasaki, 2005.

A inserção profissional de pessoas com deficiência evidencia a importância do engajamento do governo e das organizações para cumprirem seu papel na sociedade. Facilitar a acessibilidade é uma questão de cidadania. As PcDs tem o direito de fazer parte da sociedade, pois são pessoas com sentimentos, sonhos e potenciais e não podem ser ignoradas e discriminadas por fugirem do que as organizações tomam por “normal”.

A pesquisa DELPHI RH 2010<sup>4</sup>, realizada pela Fundação Instituto de Administração (FIA) da Universidade de São Paulo (USP), identificou os desafios na área de gestão de pessoas para os próximos anos e entre eles está presente a gestão da diversidade. Os desafios foram enumerados por ordem de importância, segundo os gestores. Os resultados podem ser visualizados na figura 14.

---

<sup>4</sup> <http://www.fundacaofia.com.br/progep/delphi2010.htm>, acesso em 31 de janeiro de 2012.

<b>DESAFIOS</b>
1. Alinhar as pessoas/ desempenho/ competências humanas às estratégias do negócio e objetivos organizacionais;
2. Desenvolvimento e capacitação de gestores (novo perfil gerencial, gestores de pessoas, etc.)
3. Alinhar a gestão de pessoas às estratégias do negócio e objetivos organizacionais
4. Apoiar e promover processos de mudança organizacional/ e direcionamento estratégico (fusões e aquisições)
5. Capacitar, treinar e desenvolver pessoas
6. Reter talentos/ potenciais
7. Gestão da cultura organizacional (mudança cultural, internalização, etc.)
8. Atrair talentos / potenciais
9. Promover a motivação
10. Buscar o comprometimento da alta direção com gestão de pessoas
<b>11. Gestão da diversidade</b>
12. Responsabilidade Social
13. Promover a realização e a satisfação no trabalho
14. Desenvolver equipes de trabalho
15. Outros

**Figura 14** - Desafios da gestão de pessoas para os próximos 10 anos

Fonte: Adaptado de <http://www.fundacaofia.com.br/progep/delphi2010.htm>

A questão da gestão da diversidade ocupa a décima 11ª posição, indicando que o assunto não é prioridade comparado a outras questões organizacionais. Mesmo que os gestores atenham-se a outros desafios, é inegável que alguns avanços foram conquistados em prol das pessoas com deficiência. Ainda há muito a ser feito a fim de que os direitos das pessoas com deficiência sejam reconhecidos.

E que por fim, as empresas compreenderão que só terão a ganhar ao incluir PcDs nas organizações. Pois os resultados irão revelar uma melhoria nas relações de trabalho, respeito à diversidade e também um diferencial aos empresários que optam por construir uma sociedade mais justa onde todo ser humano com ou sem deficiência tenha, verdadeiramente, o direito ao trabalho e uma qualidade de vida digna.

## 5 METODOLOGIA E ANÁLISE DE RESULTADOS

Nesta seção, será apresentado o caminho metodológico adotado a fim de responder ao problema de pesquisa desse trabalho. Será exposto o método, o tipo de pesquisa, a técnica de coleta de dados e a análise de dados. A elaboração do plano metodológico teve como base a fundamentação teórica presente nesse trabalho. Buscou-se ainda justificar o motivo pela escolha de determinados procedimentos metodológicos.

A metodologia está dividida da seguinte forma: Método, tipo de pesquisa, técnica de coleta de dados e análise dos dados; Caracterização dos atores investigados e análise documental; Unidade de investigação e Análise de resultados.

### 5.1 MÉTODO, TIPO DE PESQUISA, TÉCNICA DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa se caracteriza por sua natureza qualitativa, pois ela privilegia os aspectos subjetivos do ambiente organizacional. O presente trabalho foca em um tema delicado, a inserção de pessoas com deficiência nas organizações. A perspectiva qualitativa oferece os recursos necessários para que se possa compreender o tema debatido. Triviños (1987) elucida que existe uma relação dinâmica entre mundo real e sujeito, e que a interpretação dos fenômenos e a atribuição dos significados são essenciais nas pesquisas de cunho qualitativo. Na perspectiva qualitativa, a linguagem recebe uma centralidade nas investigações, visto que é por meio da comunicação e do processo interativo que as pessoas atribuem significados ao meio social (GODOI ; BALSANI, 2006).

A abordagem qualitativa se preocupa com detalhes sobre fenômenos intrincados, como as experiências das pessoas, comportamentos, emoções, sentimentos, movimentos sociais, práticas organizacionais, fenômenos culturais, ou seja, a subjetividade que é própria do ser humano e que os métodos de ciências convencionais (positivos) não captam com tanta acuidade (STRAUSS ; CORBIN, 2008).

Quanto ao tipo de pesquisa optou-se pelo de caráter exploratório. Visto que “a pesquisa exploratória permite um conhecimento mais completo e mais adequado da

realidade. Assim, o alvo é atingido mais eficientemente, com mais consciência. A pesquisa exploratória corresponderia a uma visualização da face oculta da realidade” (PIOVESAN ; TEMPORINI, 1995, p. 324). O tema da inserção profissional de pessoas com deficiência em empreendimentos hoteleiros é recente na produção acadêmica. Assim, foi pertinente a elaboração de uma pesquisa exploratória que oferecesse contato com o tema proposto.

Para a realização desse estudo, as técnicas de coleta de dados utilizadas foram a entrevista semi-estruturada e a análise documental.

Segundo Manzini (2004, p. 6):

Uma das características da entrevista semi-estruturada é a possibilidade de fazer outras perguntas na tentativa de compreender a informação que está sendo dada ou mesmo a possibilidade de indagar sobre questões momentâneas à entrevista, que parecem ter relevância para aquilo que está sendo estudado.

A entrevista semi-estruturada teve como embasamento para a sua elaboração o referencial teórico. Durante a entrevista não foi permitido a gravação das entrevistas devido a ordem superior do empreendimento em que foi realizada a investigação. As respostas dos entrevistados foram anotadas. A fim de evitar que grande volume de informação fosse perdido, foi solicitado aos entrevistados que falassem pausadamente para que assim a anotação fosse feita. Utilizou-se a entrevista semi-estruturada, pois esta possibilita uma relativa flexibilidade. Foram elaborados dois roteiros: um para os gestores e outro para os profissionais com deficiência. O roteiro da entrevista dos gestores foi dividido em blocos, a saber: aspectos gerais da organização, política geral de gestão de pessoas e políticas de gestão de pessoas para pessoas com deficiência.

Já o roteiro para pessoas com deficiência abordou: aspectos da vida pessoal e profissional, percepções acerca do ambiente de trabalho, lei de cotas, e importância do trabalho na vida da PcD em geral. As entrevistas semi-estruturadas permitiram captar, por meio das falas, informações relevantes sobre a política de gestão de pessoas direcionada aos profissionais com deficiência. Já a análise documental permitiu uma compreensão mais abrangente da organização investigada. Os documentos utilizados foram retirados do *site* da organização.

Para a análise dos dados optou-se pela análise de conteúdo. Bardin (2006, p. 37) a define como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

A análise de conteúdo tanto pode ser de caráter qualitativo, quanto de caráter quantitativo. A abordagem qualitativa/temática, adotada na presente pesquisa busca, através dos discursos, construir categorias temáticas que revelem aspectos centrais revelados pelos entrevistados (BARDIN, 2006).

## 5.2 CARACTERIZAÇÃO DOS ATORES INVESTIGADOS

Para a escolha dos atores entrevistados, levou-se em consideração a necessidade de estudar as organizações hoteleiras que possuíssem mais de cem funcionários em seu quadro de pessoal. Conforme dito anteriormente, a “Lei de Cotas” estabelece que as empresas que possuam cem funcionários ou mais devem contratar pessoas com deficiência. Devido a essa particularidade, essa pesquisa de campo tornou-se limitada. Foram contatados via *email* ou telefone seis hotéis, da cidade do Rio de Janeiro, dos quais cinco optaram por não aderir à pesquisa.

Portanto, o número de entrevistados se limitou a quatro pessoas, a saber: um gestor e dois profissionais com deficiência. A fim de reunir mais dados, uma ex-funcionária com deficiência também participou da entrevista.

Por uma questão ética em pesquisa, a identidade da organização e dos entrevistados será mantida em sigilo. Dessa forma, a organização será identificada como Rede Alfa e os entrevistados serão identificados através de siglas como pode ser visualizado na figura 15.

	Sujeito	Sexo <sup>1</sup>	Idade	Escolaridade	Tempo de permanência na Rede Alfa	Tipo de deficiência
Gestor	Gestor 1	M	27	3º grau	8 anos	—
Funcionários	Funcionário 1	M	19	3º grau inc.	9 meses	Física
	Funcionária 2	F	23	2º grau	1 ano e 5 meses	Física
	Funcionária 3	F	38	3º grau inc.	3 anos e 6 meses	Auditiva

**Figura 15** – Caracterização dos atores entrevistados

Nota 1: M: Masculino; F: Feminino

Fonte: Elaboração própria

### 5.3 UNIDADE DE INVESTIGAÇÃO

A Rede Alfa iniciou suas atividades em 1967, na França. Seus serviços eram destinados para as pessoas que viajavam a negócios. O grupo adotou o nome Alfa em 1983 por ser um nome simples e de fácil memorização. Atualmente a rede lidera 13 marcas em vários países.

Em 1977, o Grupo Alfa chegou ao mercado brasileiro. Sua primeira unidade foi instalada na cidade de São Paulo. Foi a primeira rede hoteleira de categoria superior a operar no país. Até o momento, o grupo possui 150 unidades no Brasil, divididas em 6 bandeiras/marcas. Cada marca se encaixa em uma categoria diferente, sendo elas: luxo, *upscale* (superior), *midscale* (médio), econômico e supereconômico.

A rede proporciona hospedagem para todos os tipos de público como aqueles que exigem luxo e aqueles que optam por algo mais simples. As categorias classificadas como econômico e supereconômico seguem a tendência de mercado com chamados hotéis *Low-cost* (baixo custo). Uma maneira de ofertar serviço de qualidade em troca de uma tarifa reduzida. O público alvo desses hotéis busca praticidade e conforto. A rede oferece duas bandeiras que são classificadas como categoria média. Para o público mais exigente, há duas bandeiras que se enquadram nas categorias de luxo e superior.



A cultura organizacional da rede fundamenta-se na valorização do profissional em seu ambiente de trabalho. Para aperfeiçoar os profissionais da rede foi criada uma universidade corporativa em 1992, a primeira da América Latina. Além disso, a empresa utiliza os benefícios como estratégia motivacional. Esses benefícios têm como finalidade reconhecer, premiar, e proporcionar o crescimento profissional dos colaboradores.

A postura adotada pela organização referente à gestão de pessoas rendeu-lhes pelo 14º ano, o título de uma das cem melhores empresas para se trabalhar no Brasil. A listagem foi realizada pelo Instituto Great Place to Work. Recentemente, a rede foi reconhecida por ser um agente de inclusão social por colocar em prática o discurso do compromisso com a diversidade.

Quanto à administração, todos os hotéis pertencentes ao grupo seguem um padrão administrativo estabelecido pela rede hoteleira.

#### 5.4 ANÁLISE DAS CATEGORIAS

Por meio da análise de conteúdo foram criadas sete categorias, são elas: História de vida; Sentido do trabalho; Obrigação legal; Possíveis formas de burlar a lei; Acessibilidade; Clima organizacional; e Discriminação.

As categorias História de vida e Sentido do trabalho são referentes ao indivíduo, enquanto as demais categorias se referem à empresa.

##### 5.4.1 História de vida

As entrevistas revelaram que os funcionários com deficiência tiveram um lar feliz e contavam com o apoio de seus familiares. Contudo, percebe-se que as dificuldades começaram a surgir na infância. Esses funcionários não estudaram em escolas exclusivas para PcD. Por serem considerados diferentes dos demais alunos, alguns deles sofreram com brincadeiras de mau gosto no período escolar.

“Algumas crianças riam de mim e me davam alguns apelidos. (...) Minha mãe dizia para não ligar porque eram crianças cruéis e que não tinham

carinho em casa como eu tinha. Mas quando ia dormir depois dela, chorava de novo. Todo dia era isso. Pedia para Deus me levar.” (Funcionária 2)

O trecho sugere algo típico da nossa sociedade, o ato de julgar as pessoas baseado na aparência. As pessoas que fogem daquilo que a sociedade dita como “padrão” são consideradas inferiores. Esse tipo de atitude já se manifesta no comportamento da criança. Nota-se que a conscientização sobre a diversidade deve ser um tema trabalhado dentro das escolas, evitando-se assim os estereótipos. A narrativa da Funcionária 2 afirma que ela foi vítima de estigmas. O desconforto era tanto que em certos momentos desejava a morte. Goffman (2008) esclarece que o estigma pode causar danos negativos na vida da vítima.

Os relatos sobre a história de vida dos funcionários revelaram um dado interessante. Tanto o Funcionário 1, quanto a Funcionária 2 citam a mídia como agente de mudança.

“Quando acabei a escola, ficava o dia em casa sem fazer nada. Vi uma reportagem na televisão sobre pessoas que conseguiram superar as dificuldades, pessoas de cadeira de rodas que viviam a vida e mostravam que era possível trabalhar e ter uma vida.” (Funcionária 2)

A Funcionária 2 se sentiu estimulada a ingressar no mercado de trabalho após assistir essa reportagem. A matéria exibiu pessoas com deficiência física que conseguiram superar suas limitações e ter uma vida de qualidade. Percebe-se que a mídia foi capaz de mudar a percepção que ela tinha de si mesma, revelando que a deficiência não era empecilho para se exercer uma profissão.

“Sei que tem muita gente preconceituosa por aí. Mas sempre tem uma novela que mostra a nossa realidade e acho que as pessoas vão se tocando que não somos monstros e nem coitados. Alguns nascem assim e outros podem ficar assim. Ninguém está livre.” (Funcionário 1)

A fala do Funcionário 1 sugere que a novela tratou com realismo o preconceito que a PcD enfrenta no dia a dia. Ele acredita que as novelas contribuem para desmitificar que a PcD é digna de pena. Já o ato de classificar a deficiência como monstruosidade é um preconceito arcaico, que se originou como os romanos. (BAHIA, 2006; PEREIRA, 2006).

Dessa forma, a mídia apresenta um papel importante na sociedade. É um meio de comunicação que alcança as massas. Portanto, ela é capaz de promover a conscientização da sociedade sobre temas de interesse coletivo, como foi o caso das pessoas com deficiência.<sup>5</sup>

#### 5.4.2 Sentido do trabalho

O trabalho revelou ser o sentido da vida desses profissionais, conforme foi discutido no referencial teórico. A PcD tende a dar mais importância ao trabalho, pois lhe atribui a oportunidade de ter independência financeira. Segundo Fleig (*et al.*, 2005) estar desempregado acarreta a escassez de recursos financeiros gerando, conseqüentemente, conflitos sociais. Esses conflitos decorrem do fato do sujeito não conseguir atender as suas próprias necessidades, muito menos dos seus familiares. Ainda, segundo a referida autora (FLEIG *et al.*, 2005, p.85), o desemprego gera:

“(...) incerteza dos valores, abala a identidade, causa distúrbios psicológicos, pois ele é retratado como eixo orientador da ação social do homem, principalmente nas mediadas pelo dinheiro. A falta do emprego inibe parcialmente a interação social”

Além da questão financeira, Giordano (2000) e Fleig (*et al.*, 2005) acrescentam que o trabalho oferece auto-realização e auto-estima ao indivíduo. As narrativas corroboram com a visão dos autores.

“Trabalhando a gente se sente vivo. Sente que faz parte da sociedade. Prova para as pessoas que também podemos produzir. (...) Então quando a gente trabalha consegue ganhar o respeito dos outros.” (Funcionário 1)

O trecho elucidado que o trabalho dá razão a vida. O Funcionário 1 entende que a aceitabilidade social só é adquirida por meio do trabalho. Por ser estigmatizada como inválida, a PcD busca provar para a sociedade que é capaz de produzir como qualquer outro indivíduo.

---

<sup>5</sup> A novela citada pelo Funcionário 1 foi *Viver a Vida*, exibida pela Rede Globo em horário nobre.

“Antes eu pensava que eu nunca ia conseguir arrumar um emprego e que não ia conseguir fazer nada. Ficava muito tempo sozinha vendo televisão. Era triste. Eu me sentia inferior. Mas quando comecei a trabalhar, vi que era normal, que só tinha uma doença, mas podia viver com ela. Acho que o trabalho faz com que a gente se sinta valorizado, útil. A gente acaba ganhando independência e isso é muito bom mesmo.” (Funcionária 2)

O discurso da Funcionária 2 reafirma o valor do trabalho para o indivíduo. Sem ele, a pessoa se sente inferior em relação às demais pessoas. Ela relaciona a normalidade ao trabalho, elucidando que ao se inserir no mercado de trabalho se sentiu “normal”. A Funcionária 2 relata que percebeu que poderia trabalhar, apesar de sua deficiência. Ela passou a se sentir útil na sociedade. A fala da funcionária corrobora com a visão de Muckinsky (2006 *apud* BERGAMINI ; TASSANARI, 2008) que afirma que a pessoa vê o trabalho como valor que tem de si mesmo. Castelhana (2005) acredita que o trabalho invade a vida do sujeito, constituindo-se de um elemento fundamental na construção de sua identidade.

Além das respostas dos funcionários, analisou-se também a visão dos gestores sobre o sentido do trabalho para pessoas com deficiência.

“Eu acredito que elas se sentem incluídas. Elas acreditam que realmente podem fazer a diferença, podem crescer, podem sustentar uma casa, podem ajudar um parente (...) quando acontece um acidente, quando a pessoa nasce deficiente, muitos sentem depressão, se sentem inúteis, incapacitados. Eu acho isso realmente importante porque ninguém merece, ninguém merece um fardo tão pesado de se sentir inútil, de se sentir incapaz.” (Gestor 1)

Seu discurso sugere que a PcD se sente inserida na sociedade através do trabalho. Na visão do gestor, ser produtivo está intimamente ligado ao ato de trabalhar. Ele acredita que o labor contribui para que a PcD não tenha sentimentos depreciativos com relação a si próprio.

### **5.4.3 Obrigação legal**

Com base no referencial teórico, buscou-se saber os motivos que levaram a organização a contratar pessoas com deficiência. Algumas organizações contratam por questão de responsabilidade social e outras contratam apenas por obrigação

legal. Os resultados revelaram que a organização estudada contrata pessoas com deficiência com o propósito de cumprir a lei.

“Bom, a princípio, sinceramente é a lei. A lei diz que a gente tem que contratar. (...) Não é, sinceramente, a primeira coisa que vem a cabeça do gestor contratar alguém que tenha alguma deficiência.” (Gestor 1)

Gestor 1 afirma que a contratação de PcD é feita por razão coercitiva. O fragmento sugere que imposição legal e o receio de penalidade, caso a lei não seja cumprida, são os fatores motivacionais para a contratação de profissionais com deficiência (SARAIVA ; IRIGARAY, 2009). O Gestor 1 justifica que os gestores não pensam em contratar pessoas com deficiência. A narrativa indica que o posicionamento dos gestores pode estar pautado na visão errônea e discriminatória de que a PcD é improdutivo. Desconstruir essa imagem é um dos grandes desafios da sociedade (BAHIA, 2006). Os resultados ainda revelam que os funcionários têm consciência do real motivo de sua contratação.

“Acho muito boa (as leis de cotas) porque é muito difícil conseguir emprego na nossa situação então ajuda, né? Mas a gente sabe que é por obrigação, sabe? Eu não ligo desde que eu tenha um trabalho e me tratem como uma pessoa normal porque é isso que sou” (Funcionária 2)

A Funcionária 2 relata a dificuldade que o profissional com deficiência tem para se inserir no mercado de trabalho. Ela compreende que atua no hotel por imposição da lei, porém não se incomoda, desde que haja respeito entre os profissionais. O fragmento sugere que a funcionária não deseja ser tratada de modo especial, mas sim de modo igualitário. Este elemento vai de encontro com uma discussão acadêmica e prática que gera opiniões bastante divergentes: a questão da valorização ou dissolução das diferenças, ao tratar-se de diversidade organizacional (PEREIRA; HANASHIRO, 2010). A primeira abordagem, como o próprio nome sugere, tende a valorizar e realçar as diferenças entre as pessoas a partir das características grupais a que os indivíduos pertencem como: raça, gênero, religião, etc. Portanto, busca-se criar políticas empresariais que venham a atender a cada uma dessas peculiaridades. Em contrapartida, a abordagem da dissolução das diferenças parte para um estilo de gestão em que “não importa quem o indivíduo é ou quais características tem, o que importa é que ele seja competente e efetivo na

geração de resultados para a organização” (PEREIRA; HANASHIRO, 2010). Essa discussão remete a outro assunto – a lei de cotas. Abaixo segue a opinião de um dos entrevistados sobre essa obrigação legal.

“Tem muita gente deficiente que tem preconceito com elas (as cotas). Eu não tenho. Sei que se estou aqui é graças a elas. Não me importo se me contrataram para cumprir a lei.” (Funcionário 1)

Funcionário 1 relata a rejeição da cota por parte de algumas pessoas com deficiência reforçando a visão de Pereira e Hanashiro (2010) de que, a PcD teme ser vítima do estigma ao se inserir no mercado de trabalho por meio das cotas. Mas o Funcionário 1 não demonstra pensar dessa forma. Apesar de saberem que são contratados pela imposição da “Lei de cotas”, os funcionários a consideram uma boa ferramenta para se inserir no mercado de trabalho. As narrativas elucidam que eles avaliam como mais importante o direito ao trabalho, desconsiderando os reais motivos que geraram a contratação.

#### **5.4.4 Possíveis formas de burlar a lei**

Pode-se burlar a lei das seguintes formas: oferecer vagas para PcD que exijam um alto grau de qualificação, contratar pessoas com uma leve deficiência, e alegar dificuldade de acessibilidade e adequação ao trabalho (CARNEIRO ; RIBEIRO, 2008; CARVALHO-FREITAS, 2007). A análise de conteúdo revelou que a organização apresenta ações que podem ser interpretadas como uma forma sutil de se burlar a lei.

“Nós temos duas pessoas que têm problema na perna e trabalham normalmente. Demonstram muita qualidade no serviço também e... como se realmente nem tivesse a deficiência.” (Gestor 1)

A narrativa do Gestor 1 revela que existem dois funcionários que possuem uma leve deficiência. Apesar de o gestor elogiar o desempenho profissional de ambos, seu discurso sugere que a organização emprega profissionais cuja deficiência possa ser camuflada. Supõe-se que a organização contrata pessoas com

base no conceito de “normalidade” e “boa aparência” revelando uma postura discriminatória (BANDEIRA ; BATISTA, 2002). Dessa forma busca-se agregar profissionais que possuem deficiências pouco complicadas (BAHIA, 2006) e muitas vezes imperceptíveis.

“Eu tenho um probleminha na perna, mas olhando para mim é meio imperceptível, sabe? Só manco um pouquinho e então nunca sofri com preconceito nem nada disso. Mas acho que é porque eu pareço normal.”  
(Funcionária 2)

O discurso da Funcionária 2 afirma que nunca sofreu preconceito dentro do hotel, pois sua deficiência não é notável. A entrevistada sugere que isso se deve ao fato de aparentar ser uma pessoa sem deficiência a qual ela adjetiva como normal.

“Foi ainda pequena que perdi parte da audição. Ouço pouco e falo bem.”  
(Funcionária 3)

A narrativa da Funcionária 3 revela que ela possui deficiência auditiva que pode ser classificada como pouco complicada e imperceptível, reafirmando a questão da “normalidade”. Conforme salientado nas falas, os funcionários que atuam nessa organização possuem uma leve deficiência. A Funcionária 3, que trabalhou na organização durante anos, também apresenta as mesmas características que os demais. Os fragmentos da Funcionária 2 e da Funcionária 3 reafirmam o discurso do Gestor 1 de que, é “como se realmente nem tivesse a deficiência”. De forma que se pode questionar a razão pela qual só há profissionais com deficiência leve na organização.

Quando o gestor foi questionado sobre as principais dificuldades para a inserção de PcD na empresa, seu discurso denota que alguns tipos de deficiência são privilegiados devido à dificuldade de adequação aos cargos.

“Principal dificuldade é conseguir realmente que alguma deficiência se encaixe com a correria de hotel. Existem alguns empecilhos. Por exemplo, deficiência visual a gente não tem nenhuma vaga. Não conseguiria encaixar alguém com deficiência visual em um hotel, por exemplo. (...) Procurar algumas pessoas que possam exercer de uma maneira natural, né, normal, alguma atividade de hotel sem prejudicá-lo primeiramente e juntamente sem perder o ritmo dos hotéis sempre muito corrido.” (Gestor 1)

A justificativa de que não haveria como “encaixar alguém com deficiência visual em um hotel” pode ser encarada como uma desculpa. A pessoa com deficiência visual poderia ser alocada em um cargo em que a visão não fosse condição necessária para se desempenhar determinada função, como por exemplo, uma telefonista. A declaração do gestor faz referência novamente ao termo “normal” em conjunto com o termo “natural”. Dessa forma, o discurso do gestor insinua que a empresa busca contratar profissionais com a menor deficiência possível a fim de ser mascarada. O Gestor 1 faz uma relação entre produtividade e contratação de profissional com deficiência elucidando que as políticas de cotas podem prejudicar o desempenho do hotel. Dessa forma, os fragmentos sugerem que a empresa Alfa adote essas práticas a fim de burlar a lei.

#### **5.4.5 Acessibilidade**

Nesse trabalho, entende-se por acessibilidade a não existência de barreiras arquitetônicas, instrumental, comportamentais e atitudinais para PcD (BAHIA; SCHOMMER, 2009). O gestor mencionou que a estrutura do hotel foi planejada para atender pessoas com deficiência.

“Estrutural a gente já tem. A nossa entrada não tem degrau então já é de acessibilidade e os apartamentos também. A gente tem os banheiros, vestiários, já são todos adaptados.” (Gestor 1)

Tal discurso foi confirmado pelos funcionários. Dessa forma, não foram encontradas barreiras arquitetônicas.

“(...) Aqui o acesso é fácil. A entrada tem uma rampa e isso facilita a minha vida.” (Funcionário 1)

A análise de dados revelou a presença da barreira instrumental. Ela se refere aos instrumentos e utensílios de trabalho (BAHIA ; SCHOMMER, 2009).

“Não tem como colocar, por exemplo, alguém que tenha deficiência visual para fazer reservas. Não têm sistemas, computadores em braile.” (Gestor 1)



A organização não oferece vaga de emprego para pessoas com deficiência visual alegando que não possuem os recursos necessários para que ela possa atuar dentro da empresa. Vale lembrar que é de responsabilidade das organizações oferecerem vagas de emprego e os meios necessários para que a PcD possa ser incluída na empresa (BAHIA ; SCHOMMER, 2009). Bahia (2006) alerta que o trabalho é um direito da PcD. A contratação deve ocorrer sempre que o profissional tiver a qualificação necessária para atuar no cargo independente de sua deficiência.

Quanto às dimensões comportamentais e atitudinais, a organização oferece um programa de diversidade no qual todos os funcionários com ou sem deficiência devem participar.

“Existe um treinamento que se chama Naturalmente Diferentes. Ele fala das diversidades não só físicas, né? As deficiências físicas. Diversidades de opinião, de orientação sexual, de raça, de nacionalidade e etc. (...) E acho que ajuda para a imagem corporativa da empresa.” (Gestor 1)

De acordo com o gestor, o programa Naturalmente Diferentes engloba todos os tipos de diversidade com o objetivo de conscientizar os profissionais a respeito das individualidades de cada pessoa. Percebe-se que a empresa busca promover um ambiente acolhedor para os profissionais. O gestor acredita que este programa contribui para imagem corporativa positiva da empresa.

“Eles fazem questão de dizer que não há diferença entre nenhum de nós. Essas diferenças que eles falam é sobre cor de pele, nível de escolaridade, opção sexual e pessoas como eu que são deficientes. A gente abraça a idéia porque no fim das contas nós somos pessoas.” (Funcionário 1)

A narrativa do Funcionário 1 remete a teoria de Saraiva e Irigaray (2009) que observam que as organizações buscam se legitimar perante a sociedade utilizando o discurso. Pode ser que a organização utilize a imagem de socialmente responsável a fim de se promover como elucida o fragmento do Gestor 1.

“Aqui a gente tem umas palestras para aceitar as diferenças. Tratar com igualdade as pessoas como eu, gente negra, pobre e os gays. Todo mundo aqui é igual.” (Funcionária 2)

O relato da Funcionária 2 denota que não há distinção entre os funcionários devido as suas diferenças. A empresa Alfa usa esse discurso como política empresarial quando se trata de apenas o cumprimento de uma obrigação legal (SARAIVA; IRIGARAY, 2009).

O programa Naturalmente Diferentes é aplicado em todos os hotéis da rede Alfa no Brasil. Ele tem como objetivo direcionar comportamentos a fim de combater a discriminação em todas as suas formas dentro do ambiente de trabalho. Os funcionários consideram importante o empenho da organização em propagar um ambiente saudável.

#### **5.4.6 Clima organizacional**

De acordo com Chiavenato (1999, p. 121) clima organizacional: “representa o ambiente psicológico e social que existe em uma organização e que condiciona o comportamento de seus membros.” Com base nesse conceito, buscou-se analisar o discurso do gestor referente ao ambiente de trabalho.

“Buscamos proporcionar bem-estar, um ambiente de respeito, amizade e também de compromisso.” (Gestor 1)

A narrativa do Gestor 1 afirma que a empresa oferece um ambiente em que a qualidade de vida no trabalho seja positiva e que haja compromisso com a organização além de respeito entre os funcionários. A fim de obter maiores contribuições, os funcionários também foram questionados sobre o clima organizacional.

“Todo mundo se trata com respeito. A gente está aqui todo dia. A gente tenta viver em paz um com o outro.” (Funcionária 2)

“Amizade. Todos ajudam a todos aqui. É quase uma segunda família. A gente cuida um do outro. Assim que deve ser.” (Funcionário 1)

As falas dos funcionários expressam que o clima organizacional da empresa é considerado saudável confirmando o discurso do Gestor 1. Os funcionários se

sentem acolhidos pela empresa e cultivam o respeito pelos demais. O Funcionário 1 considera os colegas de trabalho como familiares. Tal comportamento pode ter sido construído através do programa Naturalmente Diferentes.

#### 5.4.7 Discriminação

É importante esclarecer que no momento em que as questões referentes à discriminação foram feitas, houve um desconforto por parte dos entrevistados. Alguns gaguejaram e outros olhavam ao redor para ver se não havia alguém por perto, antes de responder as perguntas. Tal comportamento revela a delicadeza que o tema discriminação carrega.

Nessa categoria, a análise de conteúdo revelou que a pessoa com deficiência percebe que há muita discriminação no dia a dia.

“Quando a gente é deficiente as pessoas nos tratam diferente. Alguns falam alto com você como se você fosse surdo. (...) Ninguém quer contratar gente inválida como muitos dizem. Somos vistos como um peso. (...) Não vou mentir, passei por muitos momentos complicados porque as pessoas não toleram gente diferente. Eles nem sequer buscam conhecer você e já tem uma opinião formada sobre você. Já é ruim ser deficiente. Tem noção do que passei por ser deficiente e negro?” (Funcionário 1)

O relato do Funcionário 1 sugere que as pessoas não sabem como lidar com a deficiência. Algumas pessoas tratam a PcD de forma diferente, pois acreditam que ela necessita de um cuidado especial. Não se trata de um ato de discriminação intencional, porém tal postura incomoda a pessoa que possui deficiência. Dessa forma, a PcD associa esse tratamento à discriminação. O discurso do Funcionário 1 evidencia também que as pessoas atribuem a deficiência à invalidez. É um conceito arraigado na sociedade que advém da antiguidade (BAHIA, 2006; PEREIRA, 2006) e que persiste até os dias atuais. A narrativa elucida que a capacidade da PcD muitas vezes é questionada reafirmando que as pessoas com deficiência são vítimas de estigmas e discriminação. O discurso explicita que as pessoas pertencentes às minorias são pré-julgadas com base em suas diferenças e não como sujeito. O Funcionário 1 sugere que já foi vítima de discriminação em vários

momentos de sua vida e exprime sentimento de mágoa, pois percebe que é vítima de dupla discriminação, por ser negro e deficiente físico.

Com relação ao ambiente de trabalho, os entrevistados garantem que não há evidências de atos discriminatórios.

“Você perguntou se eu já presenciei alguma situação de discriminação, eu nunca presenciei. E eu acredito piamente que nunca houve. Porque, né, isso é uma questão muito forte. (...) O deficiente muitas vezes não consegue esconder, ele expressa isso chorando, conversando com alguém. E a história sempre chega, né? Então eu acho que nunca aconteceu.” (Gestor 1)

O Gestor 1 acredita que os funcionários com deficiência não sofrem discriminação dentro do hotel por nunca ter havido queixa. Segundo ele, a PcD não consegue guardar o sentimento de mágoa para si. Ela tende a se desabafar com alguém. O gestor elucida que se houvesse ocorrido tal fato, a administração do hotel saberia, pois não há como esconder um ato de discriminação. Todos os funcionários apresentaram a mesma opinião ao serem questionados sobre o assunto.

“Todo mundo aqui é igual. A gente recebe o mesmo tratamento, não tem frescura.” (Funcionária 2)

A narrativa da Funcionária 2 confirma a afirmação do gestor de que, os funcionários são tratados de forma igualitária. No entanto, ao analisar com mais cuidado as narrativas é possível captar uma contradição no discurso do Gestor 1 que sugere que há discriminação ainda que de forma sutil.

“(Não há) nenhuma diferença na apresentação de um colaborador da cota ou normal. E nunca tivemos problema de discriminação, de nada. Pelo contrário, sabe? É anunciado que a pessoa faz parte da cota e tal e a equipe acolhe de maneira até melhor.” (Gestor 1)

Em vários momentos, o gestor se refere aos funcionários com deficiência como os “da cota”. Tal expressão sugere que há uma segregação dentro da empresa pelo menos do ponto de vista administrativo. A narrativa dá a entender que é como se houvessem dois tipos de funcionários os “da cota” e os intitulados

“normais”. Tal nomenclatura condiz com a concepção de deficiência baseada na normalidade como matriz de interpretação, de modo que a deficiência é vista com um desvio da normalidade (CARVALHO-FREITAS: MARQUES, 2010). A segregação dos funcionários é tão sutil que eles não percebem a sua existência dentro da organização. Conforme Bandeira e Batista (2002) salientam a discriminação pode se manifestar de forma sutil e mascarada.

O fragmento “é anunciado que a pessoa faz parte da cota e tal” contradiz o discurso não-discriminatório do gestor, pois destoa da sua afirmação de que não há diferenciação na apresentação dos funcionários. Por que anunciar que a pessoa se inseriu na organização por meio da cota? Não seria esta uma manifestação de discriminação sutil? O gestor sugere que tal posicionamento busca evitar que haja atitudes discriminatórias. Já o trecho “e a equipe acolhe até melhor” elucida que há uma diferenciação no tratamento dos funcionários com e sem deficiência, remetendo a idéia de que a PcD necessita de um tratamento especial, devido a sua “limitação”.

A discriminação é crime de acordo com a lei brasileira. No entanto, o seu combate demanda tempo já que se trata de um comportamento cultural de precedentes históricos. Conforme visto, a discriminação está presente tanto no dia a dia como também se manifesta no âmbito do trabalho, mesmo que de forma sutil.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo compreender as políticas de gestão de pessoas voltadas para pessoas com deficiência em um empreendimento hoteleiro. Por ser um tema recente nas pesquisas acadêmicas considerou-se pertinente estudá-lo. Para que esse objetivo fosse alcançado foi necessário: a) contextualizar a organização escolhida para a pesquisa; e b) verificar quais profissionais com deficiência fariam parte da pesquisa de campo, identificando o tipo de deficiência que eles possuíam.

Para a concretização desses objetivos, foi realizada uma pesquisa bibliográfica para a construção do referencial teórico abordando conteúdos referentes ao turismo, bem como da administração. Para a pesquisa de campo foram entrevistados um gestor e três funcionários com deficiência. As entrevistas foram submetidas à análise de conteúdo.

Os principais resultados revelaram que a empresa Alfa possui o discurso de valorização da diversidade em seu ambiente de trabalho. Por meio do programa Naturalmente Diferentes, o hotel Alfa dissemina a importância de se respeitar as diversas diferenças dentro da empresa. Embora esse discurso seja posto em prática pelos funcionários, observou-se que talvez haja um preconceito mascarado por parte da administração do hotel, o qual realiza de forma sutil a segregação dos funcionários. Dada a sutileza desse ato, os funcionários classificam como saudável o clima organizacional da rede Alfa, local em que consideram serem tratados com igualdade.

Observou-se que a organização utiliza o discurso para se legitimar perante a sociedade. A inserção de pessoas com deficiência e a valorização da diversidade é explanado como uma das políticas organizacionais da empresa. Assim, o ser socialmente responsável é vinculado à imagem da empresa. Contudo, é pertinente esclarecer que tais políticas organizacionais são na verdade o cumprimento da lei. A empresa Alfa contrata profissionais com deficiência por obrigação legal e não por iniciativa própria ou responsabilidade social como demonstram os discursos. Com relação à contratação de profissionais com deficiência na rede Alfa, os resultados sugerem que há indícios de que a organização estudada se utiliza de meios para burlar a lei, haja vista que se busca contratar funcionários com leve deficiência. Além

disso, a organização privilegia a deficiência física no processo de recrutamento e seleção, alegando a dificuldade de adequação ao cargo.

Com relação à discriminação fora do ambiente de trabalho, notou-se que os funcionários são vítimas de atos discriminatórios desde a infância. Eles são estigmatizados como inválidos e sofrem por serem assim classificados. Dessa forma, reconhecem o trabalho como uma forma de se validar perante a sociedade. Os profissionais com deficiência relacionam o trabalho com a independência financeira e ao sentimento de pertença à sociedade.

Descobriu-se que os profissionais com deficiência atribuem à mídia o papel de agente de mudança social já que ela busca conscientizar os cidadãos a respeito da diversidade. Os funcionários sugerem que ela tem a capacidade de construir e destruir os mitos referentes à PcD. A mídia, portanto, pode ser uma grande aliada ao combate ao preconceito. Após algumas produções televisivas, os funcionários perceberam que as atitudes discriminatórias diminuíram, porém revelam que elas ainda persistem no âmago da sociedade.

Com base nos resultados, pode-se dizer a pesquisa não se limita apenas ao campo acadêmico, pois abrange os interesses da sociedade como um todo. A importância dessa pesquisa foi reconhecida pelo Funcionário 1, que se expressou da seguinte forma: “acho importante essa pesquisa porque mostra que tem gente que se importa com a nossa vida” revelando a contribuição da pesquisa para a comunidade. Verifica-se que esta pesquisa é pertinente para o estudo do turismo visto que há poucos trabalhos acadêmicos que abordem a temática da gestão de pessoas com deficiência inseridas em empreendimentos turísticos.

Durante toda a elaboração dessa pesquisa surgiram limitações aos estudos, sendo em maior grau as referentes à inserção ao campo. As organizações se recusaram a participar da pesquisa quando tomaram conhecimento do assunto estudado. Pode-se dizer que o assunto estudado se caracterizou como barreira ao campo, dado seu contexto polêmico. A única empresa que concordou em participar da pesquisa solicitou que as entrevistas não fossem gravadas. Dessa forma, o registro foi feito por meio de anotações. Sendo esta mais uma limitação ao estudo, visto que é impossível registrar integralmente todas as informações através de anotações. Finalmente, como última limitação, verifica-se que a lei de cota e a contribuição de apenas uma organização tornaram a amostra de entrevistados bastante limitada.

Visto que existem poucas pesquisas referentes ao tema proposto, podem ser desenvolvidos mais estudos que explorem a temática das minorias nos empreendimentos turísticos. Sugere-se uma pesquisa que vise analisar os impactos negativos que a discriminação pode causar tanto na vida profissional quanto na vida pessoal do funcionário pertencente às minorias.

Por fim, conclui-se que o hotel Alfa, por possuir forte presença no mercado, pode servir de exemplo de empresa que valoriza as diferenças, cumprindo o papel de ator social. Apesar de ter sido levantado alguns pontos com relação ao modelo de gestão da diversidade no hotel, se deve esclarecer que a organização insere profissionais com deficiência e busca promover um ambiente saudável dentro da instituição.

Conclui-se que a contratação desses profissionais traz diversos benefícios para a organização. Além do ganho de uma imagem corporativa positiva, acrescenta-se a possibilidade de aprender a lidar com a diversidade organizacional. No entanto, vale mencionar que a inserção de profissionais com deficiência ainda apresenta-se como um grande desafio para os gestores das empresas, para as pessoas com deficiência e para os colegas de trabalho.



## REFERÊNCIAS

- ALESSIO, R. **Responsabilidade social das empresas no Brasil: reprodução de postura ou novos rumos?** Porto Alegre: EDIPUCRS, 2004.
- ALMEIDA, L. A. D. ; COIMBRA, C. E. P., CARVALHO-FREITAS, M. N. Percepções das pessoas com deficiência em relação à inserção no mercado formal de trabalho: um estudo realizado em duas regiões metropolitanas de Minas Gerais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM
- ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, vol. 44, n. 3, jul./set. 2004, p. 20 – 29.
- ANDRADE, N.; BRITO, P. L.; JORGE, W. E. **Hotel: planejamento e projeto**. 9 ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 1999.
- ARAUJO, L. C. G.de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ASHLEY, P. A. et al. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- BAHIA, M. S. **Responsabilidade social e diversidade nas organizações: contratando pessoas com deficiência**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- BAHIA, M. S. ; SCHOMMER, P. C. Inserção profissional de pessoas com deficiência: aprendendo com as práticas cotidianas de uma experiência empresarial. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009. 1 CD-ROM
- BANDEIRA, L. BATISTA, A. S. Preconceito e discriminação como expressões de violência. **Revista de estudos feministas**, vol. 10, n. 1, 2002, p. 119-141.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3ª Ed. Lisboa: Edições 70, 2006.
- BELL, M. P. **Diversity in organizations**. 2 ed. The United States of America: South-Western, Cengage Learnig, 2011.
- BENI, M. C. **Política e planejamento de turismo no Brasil**. São Paulo: Editora Aleph, 2006.

BERGAMINI, C. W. ; TASSINARI, R. **Psicopatologia do comportamento organizacional: organizações desorganizadas, mas produtivas.** São Paulo:Cengage Learnig, 2008.

BERNARDINO, J. Ação afirmativa e a rediscussão do mito da democracia racial no Brasil. **Estudos Afro-Asiáticos**, ano 24, n. 2, 2002, p. 247-273.  
 BETIOL, M. I. S.; TONELLI, M. J. A mulher executiva e suas relações de trabalho. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 4, out./dez., 1991.

BOOG, G.; MAGDALENA, (coord.) **Manual de gestão de pessoas e equipes.** volume 1. São Paulo: Editora Gente, 2002.

BRASIL. **Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991.** Disponível em:  
 <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8213cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8213cons.htm)> Acesso em 27/01/2012.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 3.298, de 20 de dezembro de 1999.** Disponível em  
 <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D3298.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3298.htm)>. Acesso em: 26/01/2012.

\_\_\_\_\_. **Decreto Lei nº 9.215, de 30 de abril de 1946.** Disponível em:  
 <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del9215.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del9215.htm)> Acesso em:  
 18/04/2011.

CAON, M.; CORREA, H. L. **Gestão de serviços.** São Paulo: Atlas, 2002.

CARNEIRO, R. ; RIBEIRO, M. A. A inclusão indesejada: as empresas brasileiras face à lei de cotas para pessoas com deficiência. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. 1 CD-ROM

CARVALHO, A. V. de; NASCIMENTO, L. P. do; SERAFIM, O. C. G. **Administração de recursos humanos.** 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CARVALHO-FREITAS, M. N. de. **A inserção de pessoas com deficiência nas empresas brasileiras:** um estudo sobre as relações entre concepções de deficiência, condições de trabalho e qualidade de vida no trabalho. 2007. 314 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Departamento de Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

\_\_\_\_\_ *et al.* Socialização organizacional de pessoas com deficiência. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009. 1 CD-ROM

CARVALHO-FREITAS, M. N. de; MARQUES, A. L. Construção e validação de instrumentos de avaliação da gestão da diversidade: a inserção no trabalho de pessoas com deficiência. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM

CARVALHO NETO, A. M. de. ; TANURE, B. ; ANDRADE, J. Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. **RAE - Revista de Administração Eletrônica**, v. 9, n. 1, jan./jun., 2010.

\_\_\_\_\_. Formas de ver as pessoas com deficiência: um estudo empírico do construto de concepções de deficiência em situações de trabalho. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 11, n. 3, maio/jun., 2010, p.100-129.

CASTELLI, G. **Hospitalidade**: na perspectiva da gastronomia e da hotelaria. São Paulo: Saraiva, 2005.

CASTELHANO, L. M. O medo do desemprego e a(s) nova(s) organizações de trabalho. **Psicologia e Sociedade**, v. 17, n.1, jan/abr.2005, p.17-28.

CHAUÍ, M. **Convite à filosofia**. São Paulo: Editora Ática, 2000.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHURCHILL, G. A. Jr; PETER, J. P. **Marketing**: criando valor para os clientes. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

COHEN, A. R.; FINK, S. L. **Comportamento organizacional**: Conceitos e Estudos de Casos. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DAFT, R. L. **Administração**. 4 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DAVEL, E. ; VERGARA, S. C.. (org.) **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2006.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**: prática e princípios. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

\_\_\_\_\_. **Fator humano e desempenho**: o melhor de Peter Drucker sobre administração. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

DUARTE, V. V. **Administração de sistemas hoteleiros**: conceitos básicos. 3 ed. São Paulo: Editora Senac, 2005.

FELIPPE, F. M. O peso social da obesidade. **Revista Virtual Textos & Contextos**, n.2, ano II, dez. 2003.

FERREIRA, A. A.; REIS, A. C. F., PEREIRA, M. I. **Gestão empresarial**: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

FISHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico do modelo de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. (Coord.) **As pessoas na organização**. 4. ed. São Paulo: Gente, 2002.

FLEIG, D. G; PEREIRA, M. C; GRZYBOVSKI, D; BRITO, M. J. Reestruturação produtiva e subjetividade: análise interpretativa do significado do desemprego. **Organizações e Sociedade**, v. 12, n. 33, abr./jun. 2005, p.71-91.

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

GIDDENS, A. **As conseqüências da modernidade**. São Paulo: UNESP, 1991.

GIMÉNEZ, Josep-Francesc V. **Gestão integral de destinos turísticos sustentáveis**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

GIORDANO, B. W. **(D)eficiência e trabalho: analisando suas representações**. São Paulo: Fapesp, 2000.

GODOI, C.K.; BALSANI, C.P.V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A.B. da (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 89-112.

GOELDNER, C. R. ; RITCHIE, J. R. B. ; MCINTOSH, R. W. **Turismo: princípios, práticas e filosofias**. 8. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

GOFFMAN, E. **Estigma: notas sobre a manipulação da identidade deteriorada**. 4 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

GUIMARÃES, T. A.; NADER, R. M.; RAMAGEM, S. P. Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e à avaliação organizacionais. **RAP- Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 06, nov./dez. 1998, p. 43-61.

HANASHIRO, D. M. M; TEIXEIRA, M. L. M; ZACARELLI, L. M. **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

IGNARRA, L. R. **Fundamentos de turismo**. 2 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

INSTITUTO de Ethos de Empresas e Responsabilidade Social – ETHOS. **O que é RSE**. Disponível em:

<[http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o\\_que\\_e\\_rse/o\\_que\\_e\\_rse.aspx](http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o_que_e_rse/o_que_e_rse.aspx)>.

Acesso em: 09 de mar. 2011.

IRIGARAY, H. A. R. ; SARAIVA, L. A. S. ; CARRIERI, A. de P. Humor e discriminação por orientação sexual no ambiente organizacional. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 5, set./out., 2010, p. 890-906.

KOTLER, P. **Marketing para organizações que não visam o lucro**. São Paulo: Atlas, 1978.

KOTLER, P. ; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KRIPPENDORF, J. **Sociologia do turismo** – para uma nova compreensão do lazer e das viagens. São Paulo: Aleph, 2001.

LACOMBRE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LEIF, E. ; MALONE, M. S. **Capital intelectual: descobrindo o valor real da sua empresa pela identificação de seus recursos internos**. São Paulo: Makron Books, 1998.

LEITE, M. R. S. D. T. ; SILVA, G. R.. Inclusão da pessoa com deficiência nas instituições de educação superior de Belo Horizonte. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM

LICKORISH, L. J.; JENKINS, C. L. **Introdução ao turismo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

MACARENCO, I. **Gestão com pessoas** – gestão, comunicação e pessoas: comunicação como competência de apoio para a gestão alcançar resultados. São Paulo, 2006. 233 p. Tese (Ciência da Comunicação) Universidade de São Paulo – USP, 2006.

MACIEL, C. M. ; SILVA, A. F. da. Gerindo pessoas utilizando modelos holísticos. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n.1, 2008, p. 35 – 58.

MANZINI, E. J. . Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE PESQUISA E ESTUDOS QUALITATIVOS, 2004, Bauru. **Anais**. Bauru: USC, 2004. v. 1. p. 1-10.

MARTINEZ, V. de La Paz R. **Gestão da diversidade e pessoas com deficiência: percepção dos gestores e empregados sobre o impacto da lei de cotas**. 2008. 221 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

MILKOVICH, G. T; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Lei Geral do Turismo**. Disponível em: <[http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/legislacao/downloads\\_legislacao/lei\\_11771\\_08\\_17\\_setembro\\_2008.pdf](http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/legislacao/downloads_legislacao/lei_11771_08_17_setembro_2008.pdf)>. Acesso em: 28 out. 2011.

MOEHLECKE, S. Ação afirmativa: história e debates no Brasil. **Cadernos de Pesquisa**, n. 117, nov. 2002, p. 197-217.

MOLINA, S. **O pós-turismo**. 2. ed. São Paulo: Editora Aleph, 2003.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1999.

MULLINS, L. J. **Gestão da hospitalidade e comportamento organizacional**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

NEVES, N. H. **Cassinos brasileiros e sua relação com o turismo: do glamour das roletas à clandestinidade**. Monografia de conclusão de curso (graduação). Niterói: UFF, 2009. Disponível em:  
<[http://www.proac.uff.br/turismo/sites/default/files/NATALIA\\_HUNSTOCK\\_NEVES.PDF](http://www.proac.uff.br/turismo/sites/default/files/NATALIA_HUNSTOCK_NEVES.PDF)> . Acesso em 18/04/2011.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO (OMT). **Introdução ao turismo**. São Paulo: Roca, 2001.

PEREIRA, J. B. C. **A relação entre as dimensões de justiça organizacional e as atitudes dos indivíduos diante da diversidade**. 332 f. Tese (Doutorado) - Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2008.

\_\_\_\_\_ ; HANASHIRO, D. M. M. Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? Eis a questão. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 4, jul./ago. 2010, p. 670 – 683.

PEREIRA, R. J. **Anatomia da diferença: uma investigação teórico-descritiva da deficiência à luz do cotidiano**. 174 f. Tese (Doutorado) em saúde pública, Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca, Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro, 2006

PETROCCHI, M. **Hotelaria: planejamento e gestão**. 2. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2006.

PIOVESAN, A; TEMPORINI, E. R. Pesquisa exploratória: procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública. **Revista de Saúde Pública**, n. 4, vol. 29, 1995, 318-325.

PIOSEVAN, F. Ações afirmativas da perspectiva dos direitos humanos. **Cadernos de Pesquisa**, v. 35, n. 124, jan./abr. 2005, p. 43-55.

\_\_\_\_\_. Ações afirmativas no Brasil: desafios e perspectivas. **Revista Estudos Feministas**, Florianópolis, set./dez., 2008, p. 887-896.

QUEIROZ, H. M. G. Gestão da diversidade: um estudo em duas empresas mineiras. XXXIII ENANPAD – Encontro Nacional dos Pós Graduados em Administração. Rio de Janeiro, 2009. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2009. 1 CD-ROM.

REIS, C. N. (org.) **O sopro do minuano: transformações societárias e políticas sociais - um debate acadêmico.** Porto Alegre: EDIPUCRS, 2007.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SAJI, G. S. M. **Gestão da diversidade no Brasil:** apresentação de um modelo brasileiro. 62 f. Dissertação (Mestrado) em administração, Escola de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2005.

SANTOS, W. R. Pessoas com deficiência: nossa maior minoria. **Revista de Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 18, n.3, 2008, p. 501-519.

SARAIVA, L. A. S. ; IRIGARAY, H. A. dos R. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v.49, n.3, 2009, p.337 – 348.

SASSAKI, R. K. Termologia sobre deficiência na era da inclusão. **Revista Nacional de Reabilitação**, São Paulo, ano 5, n. 24, jan/fev., 2002, p. 6-9.

SCHERRMEHORN, J. R. Jr.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos de comportamento organizacional.** 2 ed. São Paulo: Bookman, 1998.

SCOTT, J. W. O enigma da igualdade. **Revista Estudos Feministas**, Florianópolis, jan./abr., 2005, p. 11-30.

SOBRAL, F; PECCI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro.** São Paulo: Pearson, 2008.

STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

STRAUSS, A., CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada** (2ª ed.). Porto Alegre: Artmed, 2008.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. de. **Gestão socioambiental: estratégias na nova era da sustentabilidade.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

TENÓRIO, F. G. (org.) **Responsabilidade social empresarial: teoria e prática.** 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

THOMAS, R, Roosevelt Jr. From affirmative action to affirming diversity. **Harvard Business Review**, v. 68, mar./abr., 1990, p. 107-118.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987. 175 p.

VERGARA, S. C. ; IRIGARAY, H. A. R. Os múltiplos discursos sobre a diversidade no ambiente de trabalho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-

GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro.  
**Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM

VIEIRA, M. F; OLIVEIRA, M. B. **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas.** São Paulo: Atlas, 1999.

VILELA JÚNIOR, A.; DEMAJOROVIC, J. (orgs.) **Modelos e ferramentas de gestão ambiental: desafios e perspectivas para as organizações.** São Paulo: Editora Senac, 2006.

VITOLONI, R. (org.) **Terceiro setor: planejamento e gestão.** 2 ed. São Paulo: Editora: Senac, 2004.

WAGNER III, J. A; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva.** São Paulo: Saraiva, 2003.

WANDERLEY, H. **A percepção dos hóspedes quanto aos atributos oferecidos pelos hotéis voltados ao turismo de negócios na cidade de São Paulo.** Dissertação (doutorado). São Paulo: Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2004.

URRY, J. **O Olhar do turista – lazer e viagens nas sociedades contemporâneas.** 2. ed. São Paulo: SESC/Studio Nobel, 1996.