

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE  
FACULDADE DE TURISMO E HOTELARIA  
CURSO DE TURISMO

CATIANE MARIA DA SILVA

**A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DA HOTELARIA ACCOR SOBRE AS  
POLÍTICAS DE GESTÃO DA DIVERSIDADE ADOTADAS PELA EMPRESA**

NITERÓI  
2015

CATIANE MARIA DA SILVA

**A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DA HOTELARIA ACCOR SOBRE AS  
POLÍTICAS DE GESTÃO DA DIVERSIDADE ADOTADAS PELA EMPRESA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Turismo da Universidade Federal Fluminense, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Turismo.

**Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Carolina Lescura de Carvalho Castro**

NITERÓI  
JUNHO 2015

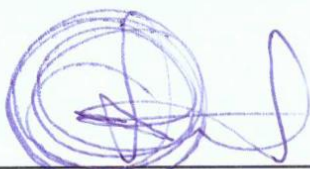
**A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DA HOTELARIA ACCOR SOBRE AS  
POLÍTICAS DE GESTÃO DA DIVERSIDADE ADOTADAS PELA EMPRESA**

Por

CATIANE MARIA DA SILVA

Trabalho de conclusão de curso  
apresentado ao Curso de Turismo da  
Universidade Federal Fluminense, como  
requisito parcial para obtenção do grau de  
Bacharel em Turismo.

BANCA EXAMINADORA



---

Prof.ª Dr.ª Carolina Lescura de Carvalho Castro - Orientadora  
Universidade Federal Fluminense



---

Prof. M. Sc. Carlos Alberto Lidízia Soares  
Universidade Federal Fluminense



---

Prof. Dr. Renato Gonzalez de Medeiros  
Universidade Federal Fluminense

Niterói, 07/07/2015

“There is a huge world out there, and we’d be foolish to not take advantage of it. Every culture and every background brings new elements to the table.”

**- Platform Magazine**

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus por me proporcionar a conclusão do curso de Turismo na UFF. Sem Ele, eu não teria forças para continuar a minha caminhada e conseguir obter este objetivo. Só Ele sabe o que passei para chegar até aqui.

Agradeço à minha professora orientadora Carolina Lescura de Carvalho Castro, pois eu não sabia qual tema escolher para a conclusão deste curso. A disciplina optativa de Perspectiva Crítica em Gestão de Pessoas, ministrada por esta competente profissional, me deu a luz sobre este trabalho, e seu apoio foi primordial para que eu pudesse concluir mais esta etapa na minha vida.

Gostaria também de agradecer à minha família, pois sem o seu apoio e consideração, eu não teria tido a oportunidade de concluir um curso em uma universidade pública.

Agradeço também aos meus amigos Eduardo Maron, André Rabelo e Gabriele Nunes, por terem me ajudado a concluir este trabalho, através de sua paciência, incentivo e sugestões.

Também devo os meus sinceros agradecimentos às pessoas que fizeram parte das entrevistas para este estudo, além de todos os outros integrantes do hotel. Lá tenho vários amigos que me apoiaram e tiveram paciência nos momentos em que eu falava sobre a evolução deste trabalho.

## RESUMO

A gestão da diversidade é um tema que está sendo explorado recentemente, tanto no meio acadêmico quanto nas empresas. As organizações públicas e particulares atualmente têm procurado criar e direcionar práticas mais voltadas para a satisfação dos seus clientes internos. Dessa forma, a gestão da diversidade se tornou uma ferramenta para a intermediação de conflitos, promoção da igualdade de oportunidades baseadas na meritocracia, supressão de atos de preconceito ou discriminação, geração de valor, vantagem competitiva e inclusão de pessoas de diferentes etnias, orientação sexual, gênero, idade, pessoas com deficiência, entre outros, de forma integrada no mesmo ambiente de trabalho. A hotelaria, nesse sentido, é um dos setores da economia e do turismo onde mais se encontra a diversidade de pessoas, sendo necessária uma gestão eficiente de tais diferenças. Por isso, este trabalho tem como objetivo investigar a percepção dos colaboradores acerca das políticas de diversidade adotadas em um hotel de uma grande rede na cidade do Rio de Janeiro. Para isto, foi utilizado o método qualitativo, com realização de entrevistas aos colaboradores das bases operacionais e das gerências, análise documental e observação do lócus de pesquisa. A rede hoteleira pesquisada foi a Accor, por ser uma das que mais se destacam no mercado em relação às políticas de diversidade promovidas. Nesse sentido, foi observado que, apesar de algumas dificuldades no trato às pessoas com deficiência, é notório que a gestão da diversidade é alcançada no lócus, através da valorização e promoção das pessoas que lá trabalham. Portanto, a Accor consegue disseminar o respeito e a igualdade de oportunidades a todas as pessoas, pertencentes ou não a algum grupo minoritário.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Gestão da Diversidade. Hotelaria. Rede Accor.

## **ABSTRACT**

The diversity management is a theme that is being recently explored by the academy and companies. Nowadays, public and particular organizations have been created and directed practices facing the satisfaction of their internal customers. By this, the diversity management has turned a tool to intermediate conflicts, promote equal opportunities by meritocracy, suppress any kind of prejudice or discrimination, generate value, and create competitive advantage and inclusion of all people from different ethnics, sexual orientation, genre, age, disabled, and others, in an integrating way into the working environment. The hospitality industry is a sector of the economy and tourism where is seen a huge presence of people diversity. So, it is necessary an efficient management of its differences. Therefore, this work has the purpose to investigate the employees' perceptions about the diversity management policies in a hotel from a huge company, located in Rio de Janeiro. For this, it was chosen the qualitative method. The research instruments for this work were interviews with the employees from operational basis and managers, documental analysis, and observation of the research locus. The researched hospitality company was Accor, because it is recognized by the market as a company which most promotes the diversity policies in all organizational spheres. It was observed that, in spite of some difficult in dealing with the disabled, it is notorious that the diversity management is searched in the locus, by the employees' valuing and promotion. So, the Accor Hotels gets to disseminate the respect and equal opportunities to all people, independently if the person belongs or not to a minority group.

**Key words:** People Management, Diversity Management, Hospitality, Accor Hotels.

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

ClickAccor – Plataforma de treinamentos da Académie Accor

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

LGBT – Lésbicas, gays, bissexuais, transexuais, transgêneros e travestis

PcD – Pessoas com deficiência

WAAG – Women at Accor Generation



## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
<b>1 GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR DE HOSPITALIDADE E SEUS ASPECTOS</b> .....	<b>14</b>
1.1 DESENVOLVIMENTO E PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS .....	17
1.2 GESTÃO DE PESSOAS NA HOTELARIA E SUAS IMPLICAÇÕES .....	20
<b>2 GESTÃO DA DIVERSIDADE E SEU DESENVOLVIMENTO</b> .....	<b>25</b>
2.1 CONSIDERAÇÕES ACERCA DE UMA ORGANIZAÇÃO BASEADA NOS PRINCÍPIOS DA GESTÃO DA DIVERSIDADE .....	36
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>41</b>
3.1 UNIDADE DE INVESTIGAÇÃO: REDE ACCOR E HOTEL ALFA .....	45
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	<b>48</b>
4.1 VISÃO SOBRE A PALAVRA DIVERSIDADE .....	49
4.2 DISCRIMINAÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO .....	54
4.3 DESENVOLVIMENTO, SATISFAÇÃO E RELACIONAMENTO ENTRE OS INTEGRANTES.....	59
4.4 TRATAMENTO DA DIVERSIDADE SEGUNDO CADA GRUPO MINORITÁRIO .....	64
4.5 PERCEPÇÃO SOBRE AÇÕES DE DIVERSIDADE E IGUALDADE NO AMBIENTE DE TRABALHO .....	75
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES</b> .....	<b>79</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>83</b>
<b>APÊNDICE A</b> .....	<b>86</b>

## INTRODUÇÃO

Na sociedade atual, a diversidade é um tema recorrente e discutido em diferentes esferas, tanto no meio corporativo, quanto por vários estudiosos do assunto, além de ser constante alvo de debate entre as entidades sociais. É um tema controverso e que carece de estudos, além de ser fonte de pesquisas das ciências administrativas, que procuram identificar as práticas constituintes e ações que justificam a gestão da diversidade (PEREIRA; HANASHIRO, 2007).

Levando em conta as práticas sociais recorrentes, a inclusão social é uma forma de ação dos diversos poderes (governo, entidades civis e iniciativa privada) de promoverem a diversidade, tanto nos meios públicos, quanto privados, pois os cidadãos de diversas etnias, gêneros, escolaridades, orientações sexuais, localizações geográficas, culturas e religiões passam a ter oportunidades de compartilharem o mesmo espaço, além de trocarem experiências e gerirem a criatividade (FERNANDES, 2004).

Outros fatores estão envolvidos também no estabelecimento da gestão da diversidade nas organizações atuais. No momento atual, há um crescente aumento da concorrência e da competitividade empresarial, que culminam em novas arquiteturas organizacionais, outros tipos de relacionamento entre as pessoas, grupos de pessoas ou até mesmo entre empresas concorrentes (NADLER *et al*, 1999, *apud* COZZI; QUEIROZ; FERNANDES, 2006).

As empresas, nesse novo paradigma, revelam-se como lugares de legitimação social, ou seja, tornam-se modelos de eficácia, resultados, qualidade e gestão a serem seguidos pelas demais instituições da sociedade. As significações imaginárias sociais, caracterizadas pelas funções da identidade, reconhecimento e pertencimento social, são deslocadas do Estado falido para as organizações, e a carreira ou o *status* profissional torna-se, a partir daí, referência da identidade social, influenciando o psiquismo dos empregados/colaboradores. A cultura organizacional passa a ser o lugar de expressão dos valores, de normas interiorizadas, nutrição do vínculo com os mitos, além de um lugar de pressão à competitividade, instabilidade e submissão de seus integrantes a múltiplas identidades (COZZI; QUEIROZ; FERNANDES, 2006).

Desse modo, organizações de vários ramos têm se preocupado em desenvolver e promover práticas voltadas à gestão da diversidade, para que os colaboradores sintam que têm as mesmas chances de desenvolvimento e crescimento, bem como suas diferenças respeitadas e acolhidas pelos outros de seu meio. Para Cox (2008), o aumento da diversidade cultural dentro das organizações, com o objetivo de melhorar a performance organizacional, tem recebido bastante atenção no meio empresarial. Para o referido autor, essa é uma prática que as empresas têm procurado buscar para desenvolver sua vantagem competitiva no acirrado mercado global.

No campo da hospitalidade, a hospedagem é um dos mais importantes setores da economia turística, e serve como estrutura de apoio aos viajantes. Este setor se caracteriza por uma diversidade de tamanhos, tipos ou organizações, onde são encontradas acomodações simples ou básicas, até as mais luxuosas. Esse setor é um componente primordial para o desenvolvimento do turismo, por atender visitantes ou não viajantes de um dia, além de ter papel importante na economia dos lugares em que se encontram, seja em níveis nacionais ou locais (COOPER *et al.*, 2002).

Por outro lado, o setor de hospedagem é dinâmico e se compõe por pessoas de diversas regiões, países, orientação sexual, cores, religião, entre outros, refletindo, dessa forma, as mudanças que ocorrem no ambiente externo, tanto politicamente quanto socialmente. A diversidade cultural é cada vez mais notória em relação aos dirigentes, colaboradores e hóspedes/clientes, ou seja, o setor de hospedagem tem como principal característica a pluralidade também na força de trabalho (TANKE, 2004; MULLINS, 2004).

Neste trabalho, será estudada a efetividade das políticas de diversidade implantadas em um hotel de grande rede, discutindo e correlacionando os temas de gestão da diversidade e hotelaria, além de verificar como os funcionários e gerentes percebem tais práticas. Nesse sentido, estabeleceu-se o seguinte objetivo geral, de forma a nortear toda a pesquisa: Investigar a percepção dos colaboradores acerca das políticas de diversidade adotadas em um hotel de uma grande rede na cidade do Rio de Janeiro.

Para que o objetivo geral seja alcançado, foram traçados os principais objetivos específicos, que delinearão toda a pesquisa. Os objetivos específicos compreendem:

- Apresentar e discutir o tema gestão da diversidade no mercado de trabalho atual e no ambiente hoteleiro;
- Investigar quais são as percepções dos colaboradores de nível operacional que trabalham em um hotel de grande rede sobre a gestão da diversidade;
- Investigar quais são as percepções dos gestores deste mesmo hotel sobre a gestão da diversidade;
- Cruzando as informações, analisar de forma mais abrangente como tais grupos interpretam e percebem as políticas de diversidade no hotel investigado.

Uma das justificativas para esta pesquisa é contribuir para a comunidade científica acerca do tema gestão da diversidade. Além disso, este trabalho irá colaborar para as áreas de turismo e hotelaria, ao trazer um tema que está sendo amplamente discutido na sociedade e no meio acadêmico atualmente.

Durante a revisão de literatura, foi visto que os principais apresentadores do tema em discussão (FLEURY, 2000; COX, 2008; ALVES; GALEÃO-SILVA, 2009; SANTOS *et al.*, 2008; PEREIRA; HANASHIRO, 2007) afirmam que, pelo tema ainda ser difuso, a gestão da diversidade ainda está longe de se atingir o ideal, gerando confusões deste tema com as ações afirmativas ou até mesmo com a responsabilidade social.

A rede Accor de hotéis é conhecida como uma das empresas que mais se empenham em realizar uma gestão voltada para o cliente interno, que é o próprio colaborador. A rede, através de suas diversas marcas, distribuídas entre as categorias luxo até a supereconômica, procura promover e incentivar o crescimento dos colaboradores, através da participação de programas, ações e acolhimento. Assim, a empresa procura criar em cada unidade um espírito de família e motivar a todos os que lá trabalham, para que haja, em consequência disso, um atendimento mais eficaz dos hóspedes (ACCOR, 2014). Dessa forma, a Accor reconhece que o trabalho com a diversidade dos funcionários é necessário para se atingir a excelência nos negócios.

A pesquisa apresentada aqui possui uma abordagem qualitativa, e foi preciso partir para uma pesquisa de campo, a fim de verificar se todos os grupos diversos são tratados igualmente ou se algum é desvalorizado em detrimento de

outro. Nesse sentido, foram adotados os seguintes procedimentos: análise de materiais fornecidos pela rede Accor aos colaboradores, buscando as práticas que possam representar a gestão da diversidade; criação de um roteiro semiestruturado e aplicação de entrevistas com cinco colaboradores dos níveis operacionais e cinco das áreas de gerência, com utilização de um gravador e posteriores transcrições das falas; observação do lócus pesquisado – este denominado por Hotel Alfa, para preservar a sua identidade –, de forma a facilitar a análise dos resultados desta pesquisa. Esta última técnica também foi utilizada para descrever como funciona e como se dão as relações de trabalho do lugar.

A primeira parte deste trabalho é a presente introdução, apresentando aqui uma breve contextualização da gestão da diversidade, sua relação com a hotelaria, além dos objetivos gerais, específicos, metodologia utilizada e justificativa.

Foi preferível, por conta das discussões apresentadas, dividir o referencial teórico em dois capítulos. O primeiro capítulo destina-se à apresentação da área de gestão de pessoas e hotelaria, correlacionando-as no final.

O segundo capítulo discutirá sobre as definições e as vertentes envolvidas na gestão da diversidade, informando sobre a própria palavra diversidade, alguns passos que devem ser tomados e ações que os gestores precisam ter em mente para a sua aplicação. Ademais, será correlacionado e diferenciado este tema com as ações afirmativas e responsabilidade social.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia deste trabalho: quais são as variáveis de pesquisa, os instrumentos de coleta de dados, uma introdução à unidade de investigação, que é a rede Accor, e uma breve descrição das relações de trabalho e funcionamento do Hotel Alfa.

O quarto capítulo se destina aos resultados deste estudo, divulgando os dados obtidos na pesquisa de campo, principalmente nas entrevistas e na observação do lócus de pesquisa. Será discutido, através da análise das falas, se os colaboradores e gestores são tratados de forma igual, independentemente se alguém pertence a algum grupo da diversidade, e se todos têm as mesmas oportunidades dentro da empresa.

Ao final serão apresentadas as considerações finais e recomendações deste estudo.

## 1 GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR DE HOSPITALIDADE E SEUS ASPECTOS

A hotelaria é um dos setores da economia turística que mais cresce no mundo inteiro. É ela que provê a infraestrutura a qual os viajantes a negócios ou a lazer possam permanecer em um determinado destino turístico. Além disso, a partir do momento que a economia global se expande, o número de pessoas que viajam internacionalmente também cresce. Dessa forma, as empresas hoteleiras multinacionais têm se expandindo em diversos países, pois grande parte dos viajantes são conhecedores de tais marcas, preferindo se hospedar em locais onde o serviço já é conhecido (POWERS; BARROWS, 2004).

Atualmente os empreendimentos hoteleiros representam o subsetor mais significativo no campo da hospedagem, por oferecer a maior quantidade total de empregos e receitas. Os hotéis, hoje em dia, se configuram como empresas que servem produtos e serviços voltados ao atendimento de diferentes necessidades dos hóspedes, desde o segmento econômico até o luxo (COOPER *et al*, 2001).

Levando em consideração a hotelaria como uma empresa de turismo, Castelli (2006) aponta que tal setor está intimamente ligado à ideia de lazer. Este autor, à luz do Decreto nº 5.406, de 30 de março de 2005, afirma que os meios de hospedagem de turismo são:

[...] estabelecimentos com licença de funcionamento para prestar serviços de hospedagem, expedida por autoridade competente. Os serviços de hospedagem são aqueles prestados por empreendimentos ou estabelecimentos empresariais administrados ou explorados por prestadores de serviços turísticos hoteleiros, que ofereçam alojamento temporário para hóspedes, mediante adoção de contrato de hospedagem, tácito ou expresso, e cobrança de diária pela ocupação da unidade habitacional (CASTELLI, 2006, p. 13).

Cooper *et al*. (2001) informam que o gerenciamento e a propriedade dos hotéis refletem a complexidade das empresas do setor privado atual. Tais autores pontuam sobre a existência de três modelos de gerenciamento amplamente utilizados, quando se implanta um hotel em uma dada localidade, dependendo da sua característica e tamanho:

- Companhias hoteleiras que operam estabelecimentos próprios ou que tenham parte na propriedade, com sua marca;
- Hotéis com sócios em franquia, principalmente em empresas de rápido crescimento, como o mercado econômico. Este modelo se aplica para um ou vários hotéis de uma marca (franquia master);
- Companhias hoteleiras que gerenciam estabelecimentos em nome de um proprietário.

O principal produto comercial da hotelaria é a hospitalidade. Lashley e Morrison (2004) informam que a hospitalidade vai além de um conjunto de atividades do setor de serviços que promove a oferta de alimentos, bebida e acomodação. Nesse sentido, a hospitalidade deve ser entendida como um conjunto de comportamentos originários na própria base da sociedade.

Envolvendo a mutualidade, a troca, os sentimentos de altruísmo e beneficência, Lashley e Morrison (2004, p. 26) afirmam que:

A função básica da hospitalidade é estabelecer um relacionamento ou promover um relacionamento já estabelecido. Os atos relacionados com a hospitalidade obtêm este resultado no processo de troca de produtos e serviços, tanto materiais quanto simbólicos, entre aqueles que dão hospitalidade (os anfitriões) e aqueles que recebem (os hóspedes).

Pela amplitude do termo, Lashley e Morrison (2004) dizem que a hospitalidade pode ser analisada a partir dos domínios social, privado e comercial, que são tanto interdependentes quanto sobrepostos. O domínio social da hospitalidade está ligado ao impacto das forças sociais sobre a produção de alimentos, bebidas e acomodação, nos cenários sociais e nos atos que caracterizam a condição de hospitalidade. O domínio privado leva em consideração o impacto do relacionamento entre anfitrião e hóspede, bem como a oferta da acomodação em si. O domínio comercial considera a hospitalidade pública e privada enquanto atividade econômica.

Mesmo havendo o predomínio do domínio comercial no setor de hotelaria, há de se considerar que os domínios social e privado também são presenciados. A partir do momento que o hóspede faz o primeiro contato com o hotel para realizar a

reserva até a sua saída, é evidenciado o domínio social, por conta da interação com outras pessoas. O domínio privado é evidenciado quando o hóspede consome o principal produto da hotelaria, que é a hospedagem, além da posterior privacidade dentro do apartamento.

É necessário refletir sobre o impacto das experiências no setor de hotelaria. Clarke e Chen (2008) informam que a experiência moderna da hospitalidade não está mais relacionada às questões de troca e obrigação, como em períodos passados. A relação entre hóspede e hospedeiro no mundo globalizado se faz por meio de contrato, onde a prestação de serviços e a troca em dinheiro são o principal vínculo entre as duas partes. A hotelaria precisa desenvolver suas atividades com cuidado para não destruir a comunidade e marginalizar os moradores e, ao mesmo tempo, proporcionar a experiência positiva requerida pelos hóspedes.

Castelli (2006) cita que, além das motivações básicas que impulsionam as pessoas a viajarem, preços acessíveis e bons serviços também são fatores que influem a escolha de uma localidade. Por ser um dos principais produtos da oferta turística, é preciso que os serviços hoteleiros tenham uma ótima qualidade. A indústria hoteleira não deve ser vista como uma atividade marginal, mas sim como um dos mais importantes elementos dentro da estratégia e da política de desenvolvimento turístico de uma região ou país.

Os elementos culturais, na perspectiva de Clarke e Chen (2008), são outro ponto que os gestores hoteleiros devem se atentar. Os entraves culturais podem surgir quando a oferta turística é estruturada somente a partir das expectativas das empresas, e não de acordo com as limitações culturais entre hospedeiro e hóspede. A hotelaria, nesse sentido, deve se organizar atendendo tanto a comunidade inserida quanto a busca pela satisfação do cliente/hóspede.

Outra questão importante ao se analisar a hotelaria como parte de um produto turístico é a sua importância para o desenvolvimento de uma destinação turística. Segundo Cooper *et al.* (2002, p. 136), as destinações turísticas são “o foco de instalações e serviços projetados para atender a necessidade do turista”, ou seja, são lugares em que há o consumo e a experiência do turismo. Dessa forma, é necessário refletir sobre a importância da imagem nas destinações, além da qualidade nas experiências culturais. Por outro lado, os mesmos autores também informam sobre a necessidade de tais destinações serem projetadas para o uso de



moradores locais, que compartilham a mesma infraestrutura e serviços durante o ano inteiro, ou seja, utilizam o mesmo espaço onde os turistas estão presentes.

Sendo assim, a hotelaria é um setor que sempre estará presente em várias partes do mundo inteiro, apoiando empresas, gerando empregos, modificando a cultura local, melhorando a infraestrutura e promovendo o turismo em uma dada cidade ou região. Levando em consideração o setor de hospedagem como um conjunto de empresas, é necessário refletir sobre as pessoas que o compõe. Portanto, como em qualquer outro empreendimento, há a presença de um departamento de gestão de pessoas para intermediar as relações, conflitos e benefícios gerados aos empregados.

## 1.1 DESENVOLVIMENTO E PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas é uma das áreas da administração que sempre se adapta diante das diversas tensões emergentes dentro da sociedade, pois fatores externos influenciam o comportamento das pessoas dentro das organizações. Hoje em dia, lidar com os fatores externos é importante para se construir a competitividade empresarial, já que a sua falta de preocupação pode resultar em perda de espaço e desconfiança do mercado consumidor.

Na Era da Informação, lidar com pessoas deixou de ser um problema para se tornar uma solução para as organizações. Nesse sentido, todas as empresas necessitam constantemente de novas atualizações acerca de procedimentos na hora da seleção, contratação e retenção de pessoas (CHIAVENATO, 2010; GIL, 2006).

A globalização da economia, desde meados de 1980, tem influenciado as empresas a responderem diversos desafios de natureza ambiental e organizacional, como: competitividade, desenvolvimento tecnológico, evolução das comunicações, dinâmica da economia, entre vários outros fatores. As organizações sobreviventes no mercado têm se adaptado através de diferentes experiências, como a reengenharia, a terceirização e o downsizing<sup>1</sup> (GIL, 2006).

---

<sup>1</sup> Downsizing, segundo o Portal Gestão, é a redução temporária ou permanente da força de trabalho, através da extinção de um ou vários níveis hierárquicos, a fim de reduzir os custos, melhorar os processos e a tecnologia. Disponível em < <http://www.portal-gestao.com/item/6319-o-que-%C3%A9-o-downsizing.html>> Acesso em 21 nov. 2014.

De modo geral, as empresas atuais precisam utilizar cada vez mais o conhecimento e a expertise do ser humano para a alavancagem do crescimento e competitividade empresarial. Dessa forma, as pessoas são tratadas como um capital humano, pois é a partir das suas habilidades e do conhecimento coletivo que as organizações conseguem estruturar uma vantagem competitiva sustentável. O gerente deve saber transformar o conhecimento que os seres humanos possuem em algo produtivo, ou seja, aumentar o rendimento daquilo que é conhecido, tanto pelo indivíduo, quanto pelo grupo (GONÇALO; BORGES, 2010).

Com essa nova visão sobre a potencialidade dos seres humanos, o próprio termo Recursos Humanos sofreu um processo de mudança, pois as pessoas eram anteriormente entendidas como recursos a serem administrados, a fim de se obter o maior rendimento possível. Por isso, os críticos da teoria dos Recursos Humanos propuseram que as pessoas fossem tratadas como parceiras da organização, ou seja, que fossem reconhecidas como fornecedoras de conhecimentos, habilidades, capacidades e inteligência (GIL, 2006).

Diante de todas essas mudanças paradigmáticas, o departamento de Recursos Humanos evoluiu para o que se conhece hoje como Gestão de Pessoas, embora se fale também em Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros, Gestão do Capital Humano ou Gestão do Capital Intelectual (GIL, 2006).

Nesse sentido, Gil (2006, p. 17) aponta que a Gestão de Pessoas é “a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos, tanto organizacionais quanto individuais”. Para o autor citado, a Gestão de Pessoas abrange um leque de atividades, como recrutamento de pessoal, descrição dos cargos, recompensas, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, entre outros.

Ré e Ré (2010) acrescentam que a área de Gestão de Pessoas é um processo sistêmico, além de ser contingencial e situacional, por ser influenciado por forças externas, como quantidade e qualidade do talento humano disponível no mercado, ações do Estado, ações de movimentos sociais e sindicais, e forças internas, como cultura e valores organizacionais, mudanças no processo produtivo e negócios da organização.

A Gestão de Pessoas, na visão de Chiavenato (2010), ajuda os administradores ou os líderes das organizações a desempenharem as quatro funções do processo administrativo, que são: planejar, organizar, dirigir e controlar.

Este autor ainda destrincha os seis processos básicos da Gestão de Pessoas, abaixo:

- Processo de agregar pessoas: inclusão de novas pessoas na empresa. Envolvem-se nesse processo o recrutamento e a seleção de pessoas;
- Processo de aplicar pessoas: orientação, atribuição e acompanhamento do desempenho no cargo atribuído ao funcionário. Incluem-se o desenho organizacional, análise e descrição dos cargos, orientação de pessoas e avaliação de desempenho.
- Processo de recompensar pessoas: Incentivo e satisfação das necessidades dos trabalhadores. Incluem-se as recompensas, remuneração, benefícios e serviços sociais;
- Processo de desenvolver pessoas: capacitação e incremento do desenvolvimento pessoal. Estão inseridos o treinamento e desenvolvimento, gestão do conhecimento e competência, aprendizagem, desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação e consonância;
- Processo de manter pessoas: criação de condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades. Inserem-se a administração da cultura organizacional, clima, disciplina, segurança, higiene, qualidade de vida e manutenção de relações sindicais;
- Processo de monitorar pessoas: Acompanhamento e controle das atividades das pessoas, além da verificação dos resultados. São inclusos o banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

É importante salientar que as organizações possuem diversos desafios a serem atingidos por meio de resultados, que podem ser quantitativos e/ou qualitativos. Em relação aos desafios ambientais trazidos para o contexto organizacional, Gil (2006, p. 32) entende que:

[...] influenciam significativamente seu desempenho, mas estão em boa parte fora de seu controle. Os administradores precisam, no entanto, estar permanentemente atentos ao ambiente externo com vista a aproveitar suas oportunidades e superar suas ameaças. Entre os principais desafios ambientais estão: a revolução da informação e da comunicação, a globalização, a participação do Estado, a ampliação do setor de serviços, a

alteração da jornada de trabalho, a ampliação do nível de exigência do mercado e a responsabilidade social.

Hoje em dia, os consumidores são cada vez mais exigentes com as empresas, influenciando diretamente toda a estrutura da Gestão de Pessoas. Não é só a aquisição de produtos com preços acessíveis que os consumidores procuram, mas também que as empresas remunerem adequadamente seus funcionários, oferecendo-lhes um bom ambiente de trabalho, garantindo acesso às minorias, apoiando ações comunitárias, sendo éticas e não poluindo o meio ambiente (RÉ; RÉ, 2010).

Dessa forma, as mudanças externas influenciam decisivamente a maneira como as organizações se estruturam internamente, sendo o departamento de gestão de pessoas um dos mais afetados. É necessário que os gestores estejam abertos a essas mudanças, realizando as adaptações necessárias, para que as pessoas inseridas na organização, desde o processo de contratação até o seu desligamento, sejam valorizadas e respeitadas. A hotelaria é um dos setores da economia turística que mais se adaptam às mudanças externas, principalmente porque o setor de gestão de pessoas presente em cada hotel precisa gerenciar não só a satisfação dos colaboradores, mas também a crescente diversidade e conflitos que possam surgir dentro de cada equipe.

## 1.2 GESTÃO DE PESSOAS NA HOTELARIA E SUAS IMPLICAÇÕES

O hotel, como uma empresa baseada em serviços intensivos, sofreu mudanças significativas no decorrer dos anos, pois a adoção de tecnologias, treinamentos, eficiência dos sistemas e eficácia de gerenciamento, culminaram na redução do quadro de funcionários e aumento da produtividade, principalmente no segmento econômico (COOPER *et al.*, 2001). No entanto, por mais que o progresso tecnológico tenha trazido inovações e aperfeiçoamento das atividades hoteleiras, as pessoas ainda são a sua peça fundamental, pois são as mesmas que realizam o processo de acolhida e que formam uma imagem positiva ou negativa, não só do estabelecimento, mas também da cidade, região ou país (CASTELLI, 2006).

Mullins (2004) afirma que o setor de hospitalidade possui como principal característica um ambiente multicultural, onde diferenças culturais influenciam atitudes, motivações e ritmo de trabalho entre os funcionários. Além disso, os colaboradores de hospitalidade possuem normalmente fortes vínculos com a organização, tornando-os totalmente envolvidos com suas atividades e com os seus colegas de trabalho. É necessário compreender o ponto de vista de cada pessoa acerca do mundo, para haver melhores relações com os clientes, e prevenir possíveis alegações de discriminação.

Conforme aponta Tanke (2004), o gerente precisa apresentar aptidões necessárias para conduzir os recursos humanos, pois suas ações e decisões influem direta ou indiretamente a qualidade do serviço prestado dos colaboradores para com os hóspedes. Os gerentes de hospitalidade, dessa forma, precisam ter a habilidade de trabalhar com pessoas, já que é por meio do seu gerenciamento eficaz que haverá a geração da vantagem competitiva. Além disso, Mullins (2004) afirma que a gestão eficaz fará com que os gerentes consigam reter funcionários que demonstrem boa habilidade, atitudes corretas e atendimento satisfatório aos clientes/hóspedes.

Castelli (2006) considera que uma empresa hoteleira precisa de balizadores para a conduta no dia-a-dia, a fim de alcançar a missão e os valores estabelecidos, como a ética social, o respeito às diferenças entre pessoas e culturas, a disciplina para a convivência em um ambiente formal e o comprometimento dos colaboradores, para que sempre realizem o seu trabalho de forma eficaz.

Levando em consideração o ponto de vista das pessoas que trabalham em um ambiente hoteleiro, Mullins (2004) afirma que os integrantes das equipes terão sempre suas próprias percepções sobre a política interna e estilo de gestão, além de carregarem sentimentos e atitudes para o exercício de seus deveres e responsabilidades. É necessário que os gestores entendam que influências externas de difícil identificação afetam o comportamento dentro do ambiente organizacional e que, por isso, há a possibilidade do surgimento de conflitos ou tensões.

Mullins (2004, p. 60) ainda aponta que os gestores precisam compreender como se dão as atitudes e percepções dos colaboradores dentro do ambiente de trabalho, para que a sua gestão seja eficiente. Sendo assim:

[...] As diferenças entre as pessoas podem ser uma fonte para o desenvolvimento da criatividade ou a raiz para um conflito potencial, de frustração e problemas organizacionais. É possível diferenciar os indivíduos em relação a seus tipos/características, psique, sexo, capacidade, aspectos relativos ao seu desenvolvimento, atitudes, percepção, motivação e ambiente social e cultural de onde são oriundos. Para facilitar sua compreensão do comportamento das pessoas, os administradores precisam estar atentos e ser sensíveis aos fatores que afetam as diferenças entre os indivíduos, os seus conceitos e atitudes.

Por isso, a compreensão da natureza das atitudes, obtidas durante o processo de socialização vivido pelos seres humanos, tanto dentro como fora da organização, se faz valiosa para o alcance dos objetivos empresariais.

Outras questões que são presenciadas no ambiente hoteleiro, de acordo com Clarke e Chen (2008), são a rotatividade e o absenteísmo, resultantes da alienação e frustração no trabalho. A alienação, no ponto de vista de Mullins (2004), está relacionada ao fato das pessoas se sentirem longe de seus verdadeiros papéis dentro do ambiente organizacional.

Blauner (1964, *apud* CLARKE; CHEN, 2008) pontua sobre a existência de quatro dimensões para a percepção da alienação. A primeira dimensão é a falta de controle, resultante da ausência de autoridade. A segunda seria a falta de sentido, resultante da padronização e divisão do trabalho, onde as pessoas não visualizam seus verdadeiros papéis. A terceira concerne à sensação de falta de integração ou entrosamento com a equipe, gerando o isolamento. E a última está ligada ao autodistanciamento, quando o trabalho é somente um meio para o alcance de metas.

Segundo Pavesic e Brymer (1990, *apud* CLARKE; CHEN, 2008), o setor hoteleiro, por si só, pode apresentar diversos fatores que provocam a alienação e a desmotivação, como: baixos salários, carga horária que engloba o período noturno e fins de semana, a rotina ou cargos estressantes e/ou trabalhosos. Por outro lado, estes autores informam alguns pontos positivos, como: a autonomia, o contato direto com o consumidor, o ambiente de trabalho em si e as oportunidades de crescimento e desenvolvimento. É preciso, nesse sentido, trabalhar a motivação e as atitudes profissionais dos funcionários, levando em conta as diferentes perspectivas de cada ser humano.

O uso da estereotipia é mais um fator presente não só no ambiente hoteleiro, mas em diversas outras organizações, conforme pontua Mullins (2004). Para este autor, quando há uma classificação segundo características facilmente identificáveis ou coletivas, é perdida a oportunidade de reconhecer as pessoas em sua individualidade. O agrupamento das pessoas, por meio de aspectos que lhes são comuns, pode também influir na forma como o serviço é prestado, tanto em relação à percepção dos tipos de hóspedes quanto nas atribuições de cargos, no âmbito interno. Um exemplo que o referido autor informa é sobre o gênero. Os homens normalmente têm cargos atribuídos à administração, manutenção e cozinha, enquanto as mulheres ocupam, em sua maioria, as áreas de governança, recepção ou restaurante. Isso desfavorece, por exemplo, a ocupação das mulheres em funções administrativas.

Levando em consideração a discussão acima, e inter-relacionando as questões apresentadas, é necessário que as organizações planejem suas atividades, de forma a alcançarem a eficiência e a eficácia no cumprimento das metas e objetivos, conforme observa Tanke (2004). É o planejamento que irá nortear ações para que os gestores possam extrair o melhor dos trabalhadores, o que pode resultar na redução da desmotivação, respeito às diferenças entre os empregados, atitudes positivas e melhor atendimento ao cliente. Entende-se que o planejamento é um processo ou uma série de ações ou comportamentos que são realizados continuamente, e que mudam conforme as modificações sociais e/ou culturais externas às organizações (TANKE, 2004).

O setor de hospitalidade precisa de um planejamento que não seja orientado só às operações, mas também ao comportamento das pessoas, com o objetivo de obter a vantagem competitiva. Se não há o planejamento do comportamento das equipes, as operações não trarão o retorno financeiro esperado. Deve-se levar em conta, também, que os empregados de hospitalidade trabalham juntos em grupos de trabalho descentralizados e informais (TANKE, 2004).

Logo, é necessário que o setor de hotelaria sempre esteja voltado para o planejamento e gestão das pessoas que fazem parte do público interno, pois é cada vez mais notório que as decisões tomadas pelos gerentes refletem em um atendimento de melhor qualidade para com os hóspedes. Tendo em mente que a hotelaria é um dos setores que mais contratam pessoas de diferentes países, origens étnicas e culturais, é imprescindível que os gestores reflitam sobre seus

papéis na promoção à igualdade de direitos e na motivação dos colaboradores, de forma a, talvez, reduzir a rotatividade e a alienação no trabalho, além de provocar o sentimento de valorização e respeito. Por isso a gestão da diversidade é uma ferramenta administrativa importante, tanto para a hotelaria quanto para as outras empresas, por promover diretrizes que culminem em um atendimento mais eficaz dos anseios das pessoas que trabalham em qualquer organização.



## 2 GESTÃO DA DIVERSIDADE E SEU DESENVOLVIMENTO

A gestão da diversidade nas organizações é um tema que está se tornando recorrente no mundo empresarial, por representar um conjunto de práticas que visam atender as diversas demandas sociais pela igualdade de direitos na hora da contratação, retenção e desenvolvimento de pessoas que pertencem a grupos diferentes, classificados como minoritários ou diversos (FERNANDES, 2004; HANASHIRO; CARVALHO, 2005; AOUN; GIBEILY, 2007; SANTOS *et al.*, 2008; ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004; FLEURY, 2000; COX, 2008).

Por outro lado, a gestão da diversidade, no contexto das ciências administrativas e nas organizações empresariais, é um tema ainda recente e controverso, com pesquisas sendo realizadas para identificar suas práticas e razões (PEREIRA; HANASHIRO, 2007).

Ao se refletir sobre a gestão da diversidade, é importante discutir sobre o próprio termo diversidade, já que esta palavra é abordada por diferentes óticas e resulta em diversos entendimentos. Fernandes (2004, p. 2) é um dos autores que tecem sobre a palavra:

Entende-se por diversidade o conjunto das diferenças e peculiaridades individuais. Diversidade é esse conjunto de peculiaridades individuais que não se iguala, que é impossível padronizar, por mais que a sociedade deseje unificar. É peculiar a cada ser uma série de diferenciações que fazem parte de suas características, enquanto ser, nessas diferenciações está contida toda a singularidade própria dos seres humanos. Portanto, se considera como condição daquilo que caracteriza o ser humano, enquanto tal, uma vez que a partir da multiplicidade dos aspectos pessoais se forma o conjunto social dos seres.

Thomas (2004) informa que a mistura diversa (do inglês *diverse mixture*) é caracterizada por diferenças, similaridades e tensões relatadas por seus elementos. Quando é analisado um grupo de pessoas diversas, é imprescindível denotar qual seria a dimensão da diversidade. Um grupo pode ser caracterizado como homogêneo (perspectiva da idade) ou heterogêneo (perspectiva da região geográfica).

Estudiosos do assunto trabalham com tipologias, devido à dificuldade de uma definição mais global do termo diversidade. Por isso, vários autores partem para a perspectiva cultural. Dessa forma, Cox Jr. (1994, *apud* SANTOS *et al.*, 2008, p.4) acrescenta que:

Diversidade cultural significa a representação, um sistema social, de pessoas pertencentes a grupos de diferentes significados culturais (...). A questão da diversidade em um contexto de sistema social é caracterizada por um grupo majoritário, ou seja, o grupo maior, e por grupos com menor quantidade de membros representados no sistema social, comparados ao grupo majoritário (...). O grupo majoritário também corresponde àqueles membros que têm historicamente mais poder e recursos econômicos, comparados aos membros dos grupos minoritários.

Aoun e Gibeily (2007) refletem algumas razões para a crescente discussão sobre a diversidade em todo o mundo:

- Globalização: a remoção de barreiras entre mercados permitiu o fluxo livre de produtos, serviços, habilidades e ideias, de forma a expandir suas operações por todo o mundo;
- Migração: enquanto a população dos países ricos envelhece e se aposenta, para sustentar as atividades econômicas, foi necessária a importação de imigrantes. Por outro lado, a emigração nos países emergentes se deu por conta do aumento da população de jovens.
- Mulheres no mercado de trabalho: a estrutura familiar mudou com o aumento do número de mulheres em idade economicamente ativa. Algumas profissões antes dominadas por homens já presencia mulheres, e regras estão sendo modificadas;
- Envelhecimento da população: o envelhecimento populacional e a evolução dos planos de saúde fazem com que, cada vez mais, haja um número de seniores em atividade. Por outro lado, a falta de experiência dos mais jovens faz com que várias organizações ainda adotem os mais velhos;
- Diversidade política: a afiliação política de vários trabalhadores, além da diferença de pensamentos, resulta em geração de conflitos e falta na tomada de

decisões entre os mesmos. Como consequência há petições, greves e manifestações públicas;

- Mudança na estrutura corporativa: a competitividade entre as nações tem como consequências a implantação das multinacionais e a procura pelo mercado consumidor dos países emergentes;
- Status de diversidade: a expansão dos negócios a nível internacional e a mobilidade dos recursos humanos fazem com que haja maior presença de expatriados e empregados locais trabalhando lado a lado, mas com diferentes condições de trabalho. As consequências são a frustração e confronto;
- Diversidade de casta: Vários países são estruturados por um sistema de casta. Por isso, é importante a coexistência de pessoas de diferentes castas em um mesmo departamento na organização.

Pereira e Hanashiro (2007) procuram buscar quais são as vertentes de pensamento para a definição de diversidade, a partir da pesquisa bibliográfica de vários autores. A primeira dessas vertentes define a diversidade através da identidade social, ou seja, a partir das diferenças de determinados grupos.

A segunda vertente procura entender a diversidade pelo viés da identidade pessoal, ou seja, a partir das características particulares que diferem as pessoas entre si, através de dimensões como personalidade, comportamento e experiências passadas (PEREIRA; HANASHIRO, 2007).

A terceira vertente acredita que a diversidade pode ser compreendida por diferenças e similaridades entre as pessoas, criando uma mistura. O que importa é entendê-la como um processo a ser compreendido e não como um fenômeno a ser identificado (PEREIRA; HANASHIRO, 2007).

Levando a definição de diversidade para o âmbito empresarial, Hanashiro e Carvalho (2005, p. 9) pontuam que, entre as várias definições criadas pelas empresas, em geral:

É possível se observar que o conceito de diversidade traz em seu cerne a valorização do “diverso” e as suas implicações para o negócio. As empresas desenvolvem internamente suas próprias definições, políticas e práticas de diversidade, adequando-as às suas respectivas condições e necessidades corporativas.

Observa-se, nessa citação, que muitas empresas trazem a diversidade para o âmbito econômico, o que pode ocasionar a redução de sua discussão, quando não são levadas em consideração as perspectivas sociais e políticas. Quando não é explorada e discutida em sua plenitude, a palavra pode ser entendida por viés de estereotipia.

Flores-Pereira e Eccel (2010) relatam que a produção teórica em administração percebe a diversidade como tudo aquilo que se afasta de uma identidade específica: a do homem branco, heterossexual e sem deficiências. Portanto, mulheres, homossexuais, pessoas com deficiência, negros, pardos, orientais ou indígenas recaem todos na categoria de diversidade. Revela-se, a partir dessa perspectiva, uma dicotomia entre que é normal e o que é diferente.

Seguindo o mesmo princípio da palavra diversidade, a gestão da diversidade possui diversos entendimentos pelos estudiosos. Thomas (1990, *apud.* ALVES; GALEÃO-SILVA, p. 22) entende que a gestão da diversidade é “a adoção de medidas administrativas que garantam que os atributos pessoais, ou de grupo, sejam considerados recursos para melhorar o desempenho da organização”.

Hanashiro e Carvalho (2005, p. 10), por sua vez, levam o estudo da diversidade pela perspectiva cultural. Para as autoras:

Gerenciar a diversidade cultural significa planejar e executar sistemas e práticas organizacionais de gestão de pessoas de modo a maximizar as vantagens potenciais da diversidade e minimizar as suas desvantagens (COX JR, 1993), adicionando valor à organização (FLEURY, 2000).

Aoun e Gibeily (2007) afirmam que a gestão da diversidade consiste na aderência às ações proativas que sejam capazes de minimizar as ameaças e alavancar as oportunidades da diversidade, dentro do clima organizacional. Para isso, é necessário ter o conhecimento de que, ao mesmo tempo em que a diversidade é ligada às diferenças, também engloba diversas similaridades.

Para Pereira e Hanashiro (2007), alguns autores acreditam que a gestão da diversidade é positiva para o desenvolvimento das organizações, pois, mesmo que não haja evidências, a sua prática influi na melhoria da criatividade e produtividade

dos indivíduos, além do aumento ao acesso de novos segmentos de mercado, conduzindo a uma vantagem competitiva.

Alves e Galeão-Silva (2004) informam que, no mundo corporativo, a gestão da diversidade tem sido defendida pelos líderes das organizações com base em dois pontos. O primeiro ponto é que os programas de gestão da diversidade nas empresas seriam mais justos que políticas de ações afirmativas, já que se baseiam na meritocracia, e não no favorecimento. Por outro lado, os mesmos autores criticam a adoção da gestão da diversidade pelas empresas, porque muitas dessas organizações confundem-na com as ações afirmativas.

Dessa forma, é necessário compreender o que são ações afirmativas, pois a gestão da diversidade é originária de tal pensamento. Inicialmente, as ações afirmativas surgiram ainda na década de 1960 nos Estados Unidos e Canadá, através de ações-leis, como o *Affirmative Action*, o *Employment Equity Act* e o *Federal Contractors Program*. Estas leis traziam em seu cerne a necessidade de inclusão das minorias, através de cotas, principalmente em relação às pessoas de raça, cor ou nacionalidade, nos setores públicos, na educação e na iniciativa privada (SANTOS *et al.*, 2008; ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004; FLEURY, 2000).

De forma genérica, as ações afirmativas são baseadas na compreensão de que os fenômenos sociais não são naturais, mas resultantes de várias interações entre os seres humanos. Por isso, é necessária a intervenção política para reverter o quadro de desigualdade na sociedade. Para Hodges-Aeberhard (1999, *apud* ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004, p. 22):

[...] entende-se ação afirmativa como um conjunto de políticas específicas para membros e 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 a igualdade completa.

O problema gerado pelas ações afirmativas, no entendimento de Alves e Galeão-Silva (2004), se reside na valorização de grupos que seriam discriminados, sem que os mesmos tenham o mérito de chegar a cargos superiores. Nesse caso,

além do descontentamento de outros grupos, os jovens não poderiam ter essas pessoas como exemplos de sucesso profissional, por suas habilidades e aptidões.

Thomas Jr. (2004), faz uma importante discussão de como as ações afirmativas estão imbricadas na sociedade americana. Para tal autor, existem dois grupos de executivos: os que apoiam e os que criticam as ações afirmativas. Para o primeiro grupo, os benefícios da manutenção deste modelo são a criação das mesmas oportunidades na organização; equidade nos resultados, a compensação dos grupos que, historicamente, sofreram discriminação; a luta contra a pobreza; a criação de modelos a serem imitados por outros; o estímulo à diversidade.

Por outro lado, os críticos argumentam que as ações afirmativas se afastam do ideal de uma sociedade não racista; promovem uma discriminação reversa, no sentido de criar atritos nas oportunidades de crescimento dos colaboradores; desarmoniza, na sua insistência em determinar quem sofre desvantagem; estigmatiza e torna difícil para os beneficiários conseguirem respeito por suas realizações. A politização dessas ações gera a redução de pesquisas sobre este fenômeno, bem como a confusão deste termo com a definição de diversidade (THOMAS JR, 2004).

Nesse sentido, as ações afirmativas ainda são práticas muito presentes no meio organizacional, principalmente por conta das intervenções governamentais, por meio de cotas e outros mecanismos de controle. Thomas Jr (2004) reflete que muitas organizações não conseguem substituir tais práticas pela gestão da diversidade em todas as esferas da organização, por pensarem que o mais importante seja a inserção de minorias, e não a inclusão e apreciação dos grupos diversos. O respaldo legal dificulta a efetividade da implantação de mecanismos que possam trazer a valorização, o respeito e a igualdade de oportunidades, proposta pela gestão da diversidade. Por outro lado, a manutenção das ações afirmativas talvez fortaleça os atos discriminatórios que podem surgir dentro do ambiente organizacional de cada empresa.

Em contrapartida, a meritocracia consiste em uma lógica competitiva onde o colaborador irá receber promoções de cargos ou prêmios através de seu esforço, persistência e dedicação. Sendo uma forma de avaliação de desempenho, as organizações verificam se as habilidades adquiridas ou aprimoradas pelo colaborador poderão ser utilizadas para cargos mais específicos ou de maior patamar dentro da hierarquia organizacional, dando ao mesmo a oportunidade de

ascensão profissional por merecimento. As empresas veem a meritocracia como algo positivo, pois a capacidade individual irá se sobressair em relação ao grupo social onde o mesmo se insere (ESTEVES, 2013).

O uso da meritocracia também tem gerado críticas de outros estudiosos. As consequências negativas da sua prática seriam o aumento do individualismo, o negligenciamento da vida pessoal em prol de reconhecimentos profissionais e premiações no trabalho, diminuição da qualidade de vida no trabalho, desumanização da empresa, aumento de rotatividade dos empregados, limitação do espírito de equipe, queda da criatividade e aumento de estresse (FREITAS, 2012).

Outro tema também recente, que pode gerar confusão entre os estudiosos, é a responsabilidade social. Este termo está mais relacionado às práticas que visam uma imagem positiva da empresa perante a sociedade, levando em consideração o tratamento igual dos funcionários, a sustentabilidade nos negócios e ações para a preservação do meio ambiente, conforme apontam Flores-Pereira e Eccel (2010). Sendo assim, a responsabilidade social possui aspectos que são necessários de serem esclarecidos.

Para Mostadeiro (2010), durante os anos de 1980 e 1990, o movimento de responsabilidade social empresarial ganhou força, já que os consumidores, cada vez mais globalizados e com maior grau de instrução, começaram a pressionar as organizações para que estas fossem mais ativas na demonstração de um efetivo comprometimento com a transformação social, ética, da justiça, dos direitos e da conservação do meio ambiente. As empresas passaram a realizar práticas visando a melhoria na vida dos trabalhadores, o aumento da qualidade dos produtos, o investimento em comunidades locais, a preocupação com o meio ambiente e o respeito aos consumidores.

O termo responsabilidade social no Brasil surgiu a cerca de quatro décadas atrás, e foi comumente confundida por várias organizações como filantropia. No decorrer do tempo, esta palavra passou a sofrer um desgaste, por estar ligada a práticas caritativas e assistencialistas que perpetuavam a situação de miséria, além das denúncias de recebimento de recursos do governo por entidades não governamentais falsas (MOSTADEIRO, 2010).

Juntamente com a ascensão das ações de responsabilidade social, a marca passou a ser considerada como patrimônio principal nas empresas. No mundo onde o consumidor e a sociedade são cada vez mais exigentes, a tendência de as

empresas serem socialmente responsáveis, tanto com os seus funcionários quanto com a comunidade em seu entorno, se torna decisiva para o fortalecimento da marca, já que a mesma precisa de vários anos ou décadas para se consolidar (MOSTADEIRO, 2010).

A responsabilidade social corporativa, mais ligada às práticas voltadas para a realidade empresarial, é uma forma de gestão ética que se preocupa com a excelência e a sustentabilidade dos negócios em longo prazo, conforme aponta Mostadeiro (2010). Este autor ainda afirma que um conjunto de aspectos se tornam imprescindíveis para a conquista de uma imagem positiva da empresa em relação ao mercado: apoiar projetos e ações sociais, pagar os impostos em dia, possuir projetos sustentáveis e tratar adequadamente seus funcionários. Dessa forma, as organizações conseguirão alcançar uma relação ética com a diversidade de públicos com as quais se relacionam.

Comparando a responsabilidade social com as políticas de gestão da diversidade, é necessário compreender que este último vai além de uma imagem positiva da empresa para com a sociedade. Mesmo que os temas sejam correlatos, tais práticas seguem caminhos diferentes, já que a responsabilidade social é mais voltada às questões como sustentabilidade, marca, reconhecimento social e filantropia, enquanto a gestão da diversidade está mais voltada às políticas que promovem a modificação da cultura organizacional interna, onde o administrador busca gerir a complexidade das interações entre as diversas pessoas presentes no ambiente de trabalho. A gestão da diversidade é uma ferramenta para que pessoas de todas as esferas da organização tenham a oportunidade de participar criativamente das decisões tomadas para o alcance da vantagem competitiva, e não somente números a serem divulgados para a comunidade empresarial externa.

Aoun e Gibeily (2007) propõem que a gestão da diversidade pode evoluir de uma posição de não conformidade para uma posição proativa, a partir da sua implantação e difusão na cultura organizacional. As organizações não conformes encaram as ameaças impostas pela diversidade, enquanto as proativas possuem funcionários de vários níveis envolvidos na tomada de decisões. Como resultado, as organizações proativas lucrarão e colherão as melhores oportunidades no gerenciamento da diversidade. Essa evolução é mostrada na figura abaixo:



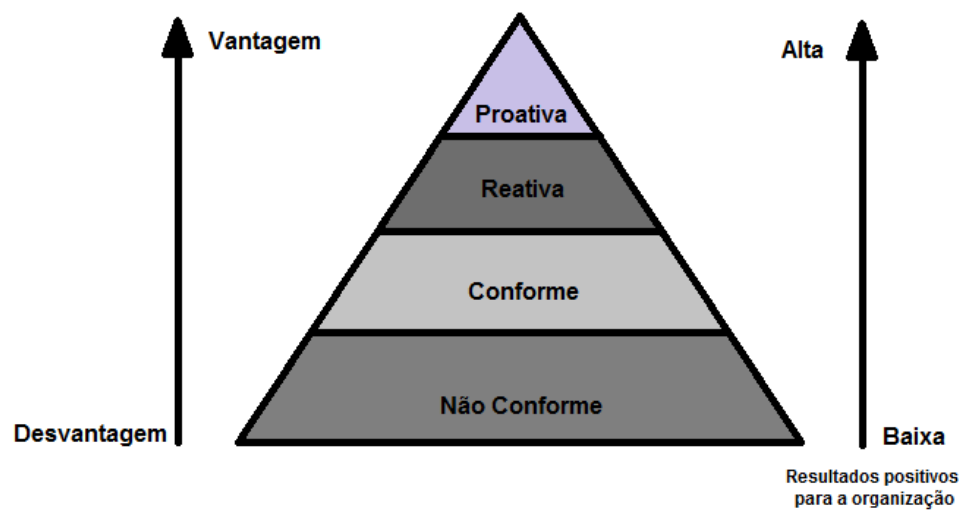


Figura 1 – Vantagens da gestão da diversidade.  
Adaptado de Aoun e Gibeily (2007)

Pereira e Hanashiro (2007) aprofundam seus estudos sobre a gestão da diversidade nas organizações, discutindo dois modelos empregados por muitas empresas: a valorização e a dissolução das diferenças. Baseando-se na Teoria da Identidade Social, as referidas autoras procuram entender como tal dinâmica é imposta nas organizações, e até que ponto os dois modelos podem ser bons ou ruins para a saúde no ambiente de trabalho.

O modelo baseado na dissolução das diferenças é empregado através de práticas e políticas organizacionais desenvolvidas pelas empresas, que ignoram as peculiaridades entre os indivíduos, associadas à identidade social, como raça, gênero, idade, entre outros. Todos possuem as mesmas oportunidades nas organizações, e o mais importante é que os colaboradores sejam competentes e efetivos na geração de seus resultados. As pessoas são entendidas como parte de um mosaico, onde cada peça é singular e importante para a máquina organizacional funcionar (PEREIRA; HANASHIRO, 2007).

Em relação à gestão da diversidade baseada na valorização das diferenças, as empresas que praticam esse modelo procuram realçar as diferenças entre os grupos, através das características dos seus integrantes. Os autores que defendem esse modelo acreditam na valorização das diferenças como um gerador de competitividade para as organizações. Acredita-se que nem todos possuem as mesmas oportunidades e, por isso, elas devem ser criadas. Além disso, por cada

grupo ser diferente, os mesmos possuem diferenças que devem ser respeitadas dentro do ambiente organizacional (PEREIRA; HANASHIRO, 2007).

O grande problema dos dois modelos, para Pereira e Hanashiro (2007) reside no seu caráter extremista, ou seja, enaltecer ou negligenciar algum grupo específico pode resultar na geração de conflitos ou desmotivação entre os próprios trabalhadores, dependendo do direcionamento da empresa. Para que a gestão da diversidade se dê de forma efetiva, seria necessária a junção dos modelos, dependendo do contexto organizacional e social que cada empresa se encontra, de forma a aproveitar o melhor de cada um, além de trabalhar a cultura que as pessoas carregam consigo mesmas em prol da organização.

Cox (2008) também considera que grande parte das discussões sobre a diversidade na força de trabalho e a performance organizacional trazidos em diversos estudos focam somente em fatores financeiros, como retorno do investimento ou retorno das vendas.

Para que as empresas efetivamente consigam criar um ambiente harmonioso, com diferenças e similaridades entre os diversos grupos respeitadas, Pereira e Hanashiro (2007) sugerem que a gestão da diversidade tenha foco nos preceitos de Identidade Social. Para Tajfel (1982, *apud* PEREIRA; HANASHIRO, 2007, p. 8), a identidade social é “aquela parte do autoconhecimento do indivíduo que deriva do conhecimento que ele tem de si como membro do grupo social (ou grupos) junto com o valor e o significado emocional associado à participação nesse mesmo grupo.” É necessário que a pessoa tenha em seu grupo social a referência para a construção de sua identidade social de forma positiva.

A comparação que o indivíduo faz entre o seu grupo (que possui uma identidade comum) com o outro grupo (que possui uma identidade adversa), é que fará sua identidade social se desenvolver e se estabelecer. As pessoas irão interagir com os diversos grupos, e não especificamente com aqueles que possuem identidades semelhantes. Por isso, é preciso que os indivíduos percebam similaridades, uns em relação aos outros, e que sejam desenvolvidas relações positivas e atitudes intergrupais (PEREIRA; HANASHIRO, 2007).

Levando em consideração o caso brasileiro, os programas de diversidade nas organizações foram introduzidos a partir da década de 1990, principalmente por influência de multinacionais americanas. Em 1991, algumas leis foram criadas pelo governo federal brasileiro para estimular as empresas a incluírem minorias. As

empresas com mais de 100 empregados devem ter percentuais específicos na contratação de pessoas com deficiência, em forma de cotas (SANTOS *et al*, 2008; FLORES-PEREIRA; ECCEL, 2010).

O Governo Federal brasileiro reconheceu que a discriminação de negros no mercado de trabalho era um problema social que deveria ser combatido, principalmente por conta dos vários movimentos sociais que clamavam por políticas de ações afirmativas (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

Fleury (2000) ainda acrescenta que, em 1996, foi criado o Programa Nacional de Direitos Humanos, para que o governo brasileiro aderisse aos atos implantados internacionalmente pela Organização Internacional do Trabalho (OIT). Nessa época, várias organizações representantes dos trabalhadores acusaram o Brasil de não cumprimento dos compromissos assumidos com empresas locais para formulação e implantação de políticas de promoção à oportunidade para emprego e tratamento.

Alves e Galeão-Silva (2004) acreditam que existe um grande problema na adoção das políticas de gestão da diversidade que apenas incorporam modelos trazidos pelas multinacionais, sem haver nenhuma adaptação ao contexto brasileiro. Estes autores informam que não há uma verdadeira reflexão sobre a efetividade das práticas de gestão da diversidade existentes na realidade brasileira, já que a grande miscigenação é característica bem mais marcante no Brasil que em países desenvolvidos, como os Estados Unidos.

Os brasileiros valorizam sua origem diversificada, representada pelos traços africanos presentes na música, comida, danças e sincretismo religioso. No entanto, a sociedade brasileira ainda é estratificada, e o acesso às oportunidades educacionais e posições de prestígio no mercado de trabalho ainda podem ser definidas segundo as origens econômicas e raciais da população (FLEURY, 2000).

No tocante ao setor de hotelaria, o termo 'administração multicultural' que Tanke (2004) aborda, pode ser considerado aqui como gestão da diversidade cultural. A referida autora informa que a administração multicultural parte do pressuposto de que a orientação cultural, formação e experiências dos gestores e colaboradores, além de suas identidades étnicas, influem sob o seus comportamentos dentro do ambiente de trabalho. Cabe aos gestores de hotelaria saberem realizar uma gestão eficaz da pluralidade cultural e étnica presente no corpo de trabalho.

Nesse sentido, a gestão da diversidade é de grande complexidade, desde o seu estudo até a sua implantação. É preciso que as organizações se engajem para que a gestão da diversidade no ambiente organizacional seja efetiva para o alcance da criatividade, da valorização e do crescimento de cada integrante pertencente a uma equipe. É necessário que as organizações repudiem qualquer forma de preconceito e criem mecanismos para que a cultura organizacional seja saudável, de forma a trazer satisfação e orgulho a todos os que ali estão.

São precisos estudos mais aprofundados e críticos sobre os efeitos que a gestão da diversidade organizacional pode proporcionar a todos os envolvidos, além de discussões nas esferas políticas e sociais, para enriquecer e melhorar tais práticas. Subentendendo que as ações afirmativas sempre existirão por conta das leis de cotas, as empresas precisam desenvolver mecanismos de desenvolvimento igualitário a todos os funcionários, que podem ser propiciados com a implantação efetiva da gestão da diversidade.

Tendo em vista que a hotelaria é um dos setores da economia que mais presencia a diversidade de pessoas, tanto de hóspedes quanto de colaboradores, é preciso que haja um pensamento e discussão sobre a importância de cada colaborador como chave ou peça fundamental para o sucesso empresarial. Sendo assim, a organização hoteleira alcançará o ideal de ser um lugar sem preconceitos e com oportunidades a todos, refletindo conseqüentemente na motivação, melhoria do desempenho, qualidade no atendimento e um olhar positivo do hóspede, que irá voltar a se hospedar nas filiais da mesma empresa. Para que haja o alcance real dessas práticas de gestão, é necessário que tanto as organizações hoteleiras quanto qualquer outra se atentem a alguns aspectos para a implantação de ações promotoras de diversidade.

## 2.1 CONSIDERAÇÕES ACERCA DE UMA ORGANIZAÇÃO BASEADA NOS PRINCÍPIOS DA GESTÃO DA DIVERSIDADE

A Gestão da Diversidade, enquanto um conjunto de práticas empresariais a serem adotadas pelas corporações públicas e privadas, é considerada um elemento que facilita o gerenciamento dos colaboradores, tanto quanto a criação de vantagem competitiva (COX, 2008).

Enquanto a ação afirmativa se refere somente à inclusão das pessoas ou grupos minoritários, a gestão da diversidade considera que todos os membros da organização, desde a gerência até os níveis operacionais da hierarquia organizacional, se engajarão em um processo de adaptação mútua para criar uma relação produtiva entre os mesmos e, conseqüentemente, um resultado positivo para a organização. Enquanto as ações afirmativas exigem que os resultados desejados sejam atingidos de forma mais rápida, a gestão da diversidade procura atingir seus resultados de forma mais natural (HANASHIRO; CARVALHO, 2005).

Em relação às estratégias empresariais, O'Mara (1994, *apud* HANASHIRO; CARVALHO, 2005) destaca que várias organizações gerenciam a diversidade porque faz sentido aos negócios, não por causa do papel de empresa cidadã. Dessa forma, são quatro as razões empresariais para gerir a diversidade:

- Adicionar vantagem competitiva no momento do recrutamento e seleção;
- Melhoria da criatividade, produtividade, times de trabalho, qualidade e satisfação do trabalho;
- Melhoria do serviço ao consumidor e marketing;
- Redução da discriminação e assédio sexual.

Thomas Jr (2004) define como Processo de Gestão da Diversidade Estratégica um sistema para tomada de decisões estratégicas de qualidade no momento de lidar com as diferenças, similaridades e tensões geradas pelas misturas diversas. A principal premissa é que, quanto maior o número de diferenças, maior a diversidade, e maior ainda a dificuldade na tomada de decisões de qualidade que apoiem a missão, visão e valores, tanto da própria organização quanto do colaborador. A Gestão da Diversidade Estratégica é um processo de tomada de decisões e capacitação.

Cox (2008) apresenta um estudo onde existiriam seis maneiras de as organizações efetivamente alcançarem a vantagem competitiva através da gestão da diversidade. Na figura 02 são vistos esses argumentos:

Área do custo	Administrar de forma falha os grupos diversos e os desafios gerados pelo gerenciamento da diversidade pode contribuir para uma maior rotatividade, conflito interpessoal e falta de comunicação, ou seja, há um maior custo com a maior quantidade de demissões.
Área dos recursos humanos	Da mesma forma que o mercado de trabalho se tornou cada vez mais diverso, as organizações que priorizam contratar, reter e utilizar mão de obra de todas as origens socioculturais ganham maior vantagem em relação às empresas que não praticam a gestão da diversidade.
Área do marketing	Entender a perspectiva das pessoas de diferentes culturas, gênero, grupos étnicos, entre outros facilita as organizações no momento de criarem produtos que atendam a mercados diversos.
Área da criatividade	A diversidade presente nos grupos de trabalho ajuda a criar um ambiente propenso à criação de novas ideias e, conseqüentemente, um aumento da criatividade e inovação, resultando na melhora do desempenho financeiro.
Área da resolução de problemas	Diversas perspectivas auxiliam em melhores opções para a resolução de problemas, bem como a geração de soluções mais úteis.
Área da geração de valor	As empresas devem ser proativas no momento da criação de medidas para gerir a diversidade, para que haja o tratamento respeitoso das diferenças entre os integrantes da força de trabalho, bem como a criação das mesmas oportunidades de promoção e crescimento.

Figura 02: Áreas de gerenciamento da diversidade e desempenho organizacional

Fonte: Adaptado de Cox, 2008.

Cox e Blake (1991) acreditam na importância de se criar uma organização multicultural, através da maximização dos benefícios e minimização das desvantagens da diversidade, em termos de coesão intergrupla, conflito interpessoal, rotatividade e ações coerentes.

Aoun e Gibeily (2007) também apontam algumas ações que as empresas devem seguir para a melhora da gestão da diversidade, levando em consideração que possam existir diversas outras possibilidades:

- Comprometimento no manejo da diversidade: é necessário tolerar as ambigüidades existentes, ajudar as pessoas a entenderem esse tema como um fato da vida e buscar uma mudança mútua entre todos os funcionários no alcance de interesses comuns.
- Ganho no comprometimento dos próprios funcionários: quanto mais comprometidos são os colaboradores, mais fácil o alcance de uma melhor *performance*;

- Promoção da inclusão: os líderes precisam entender que os seus colaboradores são capazes de se adaptarem às mudanças e serem incluídos na equipe. É necessário que todos possam ter segurança para expressar sua opinião e defender seus interesses pessoais.
- Aumento do empoderamento<sup>2</sup> das pessoas: a delegação de responsabilidades e autoridade nas hierarquias de base, além do aumento das oportunidades de aprendizado, melhora a independência entre os colaboradores da organização.
- Criação do espírito de família: é necessário ajudar a construir o respeito entre as pessoas, facilitar a comunicação, informar de forma clara e explícita a visão e os objetivos da organização e criar uma atmosfera de competência através do compartilhamento e o alcance da confiança.
- Saber ouvir para apreciar a opinião dos colaboradores: quando a organização se engaja nisso, ela aprenderá a compreender os colaboradores, se preocupando com suas opiniões e solicitando *feedback* das ações realizadas.
- Apreciação da diversidade: para isso, a organização deve investir tempo e esforço em contratar pessoas de diferentes origens, encorajá-las a discutirem suas diferenças, ser paciente e criar um suporte mútuo entre as pessoas, criar motivos comuns e assumir riscos.

Sendo assim, a principal questão é que a inclusão de pessoas diversas em uma organização não é suficiente, sendo precisa a formulação de diretrizes e ações para que todos os que ali trabalham se sintam importantes, valorizados e partes do sucesso empresarial.

Portanto, devem ser considerados diversos aspectos para que a gestão da diversidade seja implantada efetivamente. É preciso haver a inclusão, mas que as pessoas percebam estarem sendo valorizadas, a partir do momento em que os gestores os considerem como peças importantes para as decisões tomadas. Isso se dá através da delegação de responsabilidades, participação da gestão por meio de ideias criativas e resolução de problemas.

---

<sup>2</sup> Originário do inglês *Empowerment*. Significa uma estratégia da organização em que os gestores delegam a tomada de decisão aos seus colaboradores, promovendo a flexibilidade, rapidez e melhoria dos processos na tomada de decisões. Presente em organizações com cultura participativa e descentralizada, os gestores fornecem informações para que os colaboradores possam contribuir em decisões, resultando no aumento da sua participação e responsabilidade nas atividades da empresa. Disponível em <<http://www.sobreadministracao.com/empowerment-o-que-e-e-como-funciona/>> Acesso em 24 nov. 2014.

Como discutido anteriormente, a hotelaria não pode estar somente voltada para a satisfação do hóspede, mas também entrar em consonância com os anseios das pessoas que fazem parte do corpo de trabalho. Cada vez mais a diversidade se torna um tema emergente na sociedade como um todo, e é preciso que a hotelaria também reflita sobre suas práticas, utilizando a gestão da diversidade como ferramenta promotora do bem estar e da igualdade de direitos a todos. Dessa forma, será abordado o percurso metodológico adotado para a realização da presente pesquisa.



### 3 METODOLOGIA

Para este trabalho, optou-se por realizar uma pesquisa de caráter qualitativo, com análise documental dos materiais informativos fornecidos pela própria empresa, entrevistas semiestruturadas com os colaboradores e observação direta do lócus de pesquisa, como forma de apoio.

Para tal, é necessário considerar o que é a pesquisa. Para Marconi e Lakatos (2010, p. 139), a pesquisa “é um procedimento formal, com método e pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”. Foi preciso realizar uma discussão sobre os temas gestão de pessoas, hotelaria e gestão da diversidade, de forma a compreender a análise dos resultados deste presente estudo.

A rede hoteleira eleita para este trabalho é a Accor, uma empresa francesa de grande porte considerada atualmente pelo *Great Place to Work Institute* (GPTW) como uma das melhores para se trabalhar, de acordo com a divulgação da própria. Além disso, suas práticas são reconhecidas por outras instituições (ACCOR, 2014).

A pesquisa de campo foi realizada em um dos hotéis da rede, presente na cidade do Rio de Janeiro. Sendo o lócus de pesquisa, optou-se por denominar tal hotel por um nome, a fim de preservar o seu anonimato e a privacidade dos próprios colaboradores. Por isso, o nome designado foi Hotel Alfa.

A escolha pelo método qualitativo se deu porque gestão da diversidade, como um conjunto de práticas desenvolvidas para a promoção do respeito e igualdade de oportunidades, seria mais bem verificada através da percepção dos próprios colaboradores. No que concerne à natureza qualitativa desta pesquisa, Neves (1996, p. 1) afirma que, enquanto a pesquisa quantitativa segue com rigor um plano previamente estabelecido, a pesquisa qualitativa:

[...] costuma ser direcionada, ao longo de seu desenvolvimento; além disso, não busca enumerar ou medir eventos e, geralmente, não emprega instrumental estatístico para análise de dados; seu foco de interesse é amplo e parte de uma perspectiva diferenciada da adotada pelos métodos quantitativos. Dela faz parte a obtenção de dados descritivos mediante contato direto e interativo do pesquisador com a situação objeto de estudo.

Sendo assim, foram utilizados três instrumentos de coleta. O primeiro instrumento foi uma entrevista semiestruturada. Essa escolha se deu porque o formulário semiestruturado possui um caráter mais aberto, facilitando o direcionamento das entrevistas conforme a sua evolução. Dessa forma, algumas questões poderiam ser desconsideradas, caso fossem respondidas anteriormente nos outros comentários.

Marconi e Lakatos (1996) citam que, na entrevista semiestruturada, as perguntas são geralmente abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversação informal. O entrevistador tem total liberdade de fazer as perguntas que quiser, dentro de um roteiro pré-elaborado como apoio, sendo necessário que o mesmo tenha a perspicácia e habilidade na condução do instrumento.

O roteiro de entrevista foi constituído por 32 perguntas, dividida em três blocos. O primeiro bloco trata dos dados pessoais, como idade, tempo de empresa e grupo da diversidade o qual o entrevistado pertence. O segundo bloco foi direcionado às questões relativas ao ambiente organizacional, como o processo de contratação, satisfação no ambiente de trabalho e rotinas diárias. O último bloco foi destinado à gestão da diversidade, onde foram feitas perguntas referentes à discriminação no ambiente de trabalho, tratamento de cada diversidade e igualdade de oportunidades, independentemente de o entrevistado pertencer a algum grupo minoritário.

Para a realização da entrevista, foram eleitas dez pessoas: cinco pessoas pertencentes às áreas gerenciais e cinco pessoas de níveis operacionais. Em relação aos colaboradores operacionais, preferiu-se realizar as entrevistas com uma pessoa de cada setor, para que houvesse menos comprometimento dos resultados. Também foi utilizado um gravador, para que as entrevistas fossem gravadas e posteriormente transcritas para análise.

No que concerne às entrevistas, foi considerada a importância da ética em sua realização, conforme aponta Flick (2009). As entrevistas foram realizadas com o respeito e consideração, a fim de não causar-lhes danos. Os participantes concordaram com a sua participação, e o objetivo da pesquisa sempre foi mencionado no início de cada conversa. Além disso, a identidade dos participantes foi preservada, sendo substituída por nomes fictícios.

As entrevistas foram realizadas entre os dias 06/04/15 e 16/05/15, de acordo com a disponibilidade de cada um. Não foi possível, em quase todos os casos, de

realizar as entrevistas fora do local de trabalho, por causa da variável de deslocamento. Somente a entrevista com o primeiro funcionário operacional foi realizada em outro local, fora das dependências do Hotel Alfa. No entanto, procurou-se eleger algum local mais privado, para não comprometer o conteúdo das mesmas. Dessa forma, acredita-se que as entrevistas foram satisfatórias e que as pessoas conseguiram expressar sua visão, mesmo dentro do ambiente de trabalho.

Sendo assim, a figura 1 caracteriza o universo dos entrevistados:

Entrevistado	Idade (anos)	Tempo na ACCOR	Sexo	Orientação sexual	Origem étnica	Escolaridade	Região de origem	Duração da entrevista (min)
Gerente 01	25	1,4 anos	M	HE	afro	PG	sudeste	46 min
Gerente 02	33	06 meses	F	HE	branco	ES	sudeste	33 min
Gerente 03	45	20 anos	M	HE	afro	PG	sudeste	38 min
Chefe 01	44	1,10 anos	M	HE	branco	EMC	sudeste	76 min
Chefe 02	33	05 anos	M	HE	branco	ES	sudeste	22 min
Funcionário 01	26	1,11 anos	M	HO	afro	EMC	nordeste	26 min
Funcionário 02	49	1, 10 anos	M	HO	afro	EMC	nordeste	47 min
Funcionária 03	25	1, 11 anos	F	HE	branco	EMI	nordeste	30 min
Funcionária 04	25	1, 11 anos	F	HO	branco	EMC	sudeste	30 min
Funcionária 05	24	08 meses	F	HE	afro	EMC	sudeste	22 min

Legenda: HE – Heterossexual  
 HO - Homossexual  
 Afro – Afrodescendente (incluem-se aqui as pessoas negras e pardas)  
 EMI – Ensino Médio Incompleto  
 EMC – Ensino Médio Completo  
 ES – Ensino Superior  
 PG – Pós-graduação

Figura 1 - Perfil dos entrevistados no hotel Alfa  
 Fonte: Elaboração própria

É necessário apontar que a principal percepção na análise das entrevistas é sobre o universo das pessoas pertencentes a algum grupo minoritário. Verifica-se, a partir da análise da figura acima, que 80% dos entrevistados podem ser considerados como pertencentes a algum grupo de diversidade. Apenas dois deles – o Chefe 01 e Chefe 02 – são brancos e heterossexuais, ou seja, são considerados pelas teorias da diversidade como pertencentes ao grupo hegemônico.

Outro instrumento de pesquisa utilizado foi a análise documental, pois não haviam informações mais profundas sobre as práticas organizacionais da rede Accor em sítios eletrônicos, revistas, entre outros. E, para explicar sobre a empresa, foi preciso recorrer a algum material informativo fornecido pela própria. A revista Accor

Culture Audit Brasil (2014) representa o material mais recente da rede, contendo informações sobre a história da companhia, práticas de gestão de pessoas e ações que promovem a diversidade de alguma forma. Além disso, há um anexo nesse material que informa alguns números importantes a serem citados sobre a diversidade da companhia.

Sobre a análise documental, Marconi e Lakatos (2010) consideram que esse material pode ser categorizado como uma fonte primária, por ser uma publicação administrativa. Nesse sentido, nas publicações administrativas:

[...] sua fidedignidade é menor do que a dos documentos oficiais e jurídicos e das publicações parlamentares. Mais do que registro acurado do que se disse e fez, visa a “imagem” da organização quando dirigida aos clientes e ao público em geral, e a “imagem” e filosofia do administrador, quando é de uso interno. É necessário um estudo do momento político, interno e externo, em que os documentos elaborados, para compensar certos desvios (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 164).

Por último, foi optado também pela técnica de observação direta. Esta foi necessária para descrever os processos que acontecem no ambiente corporativo do Hotel Alfa, pois não havia nenhum material que pudesse ser suficiente para descrever as rotinas que lá acontecem. Além disso, a observação direta auxiliou o entendimento de como cada entrevistado enxerga a unidade e, de forma macro, a rede Accor. Foram observadas as rotinas, como se dividem e se relacionam os setores, além de práticas que possam configurar como ações de diversidade.

Nesse sentido, Marconi e Lakatos (2010, p. 173) apontam que a observação direta “é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar”.

Após analisar qualitativamente todo o material reunido, chegou-se à conclusão de que a análise dos resultados deveria ser dividida em cinco categorias, de forma a atender o objetivo proposto neste trabalho. Isso foi necessário, pois, durante as transcrições das entrevistas, percebeu-se que várias respostas eram paralelas. Foram feitas a análise do discurso em cada unidade, correlacionando as falas dos entrevistados com a teoria estudada no referencial teórico discutido

anteriormente. No entanto, para compreender tal análise, é necessário situar a rede Accor e o Hotel Alfa.

### 3.1 UNIDADE DE INVESTIGAÇÃO: REDE ACCOR E HOTEL ALFA

A rede francesa Accor é uma organização hoteleira de grande porte, que está presente em diversos países e regiões do planeta. Possuindo marcas de hotéis supereconômicos até de luxo, a organização tem o total de 3500 hotéis no mundo, 450.000 quartos em 92 países e cerca de 160.000 colaboradores (ACCOR, 2014).

A Accor busca criar oportunidades de promoção dos colaboradores a novas posições, além de incentivar a contratação de pessoas sem experiência prévia. Para que os colaboradores possam desenvolver novas habilidades e ocupar outras posições, são realizados diversos treinamentos através da Académie Accor. Esta é uma ferramenta que difunde os valores e cultura da rede, além de promover a educação permanente, a gestão do conhecimento e o senso de equipe (ACCOR, 2014).

A rede monitora o ambiente de trabalho e procura melhorar as práticas de gestão em cada unidade, através da pesquisa intitulada ParticipAccor. Também são realizadas reuniões periódicas pelos gerentes gerais em cada unidade, de forma a divulgar informações, números alcançados e decisões tomadas pelos executivos da rede. Os colaboradores ainda podem acessar a intranet e ler os informes colocados nos murais. Nesse sentido, a rede busca promover uma cultura humanista (ACCOR, 2014).

Percebe-se, pelo material fornecido, que o maior foco de promoção à diversidade seria relacionado ao gênero, pois a rede possui um programa de fomento às lideranças femininas, denominado *Woman at Accor Generation* – WAAG. O programa procura derrubar estereótipos no mundo corporativo, ao lançar práticas para que a meta interna de 35% de mulheres em cargos de gerência geral seja alcançada no ano de 2015 (ACCOR, 2014).

De acordo com a figura 02 abaixo, verifica-se que a Rede Accor aponta alguns indicadores de diversidade no Brasil, baseados no ano de 2013. É importante salientar que, através dos números, percebe-se uma grande diversidade no quadro

de colaboradores. No entanto, o maior foco são as mulheres, tendo em vista que o quadro demonstra somente esse público como ocupante de cargos de gerência:

PRINCIPAIS INDICADORES DA ACCOR - ANO-BASE DE 2013			
<b>Total de colaboradores</b>		<b>8.431</b>	
Estágios remunerados		150	
Aprendizes		165	
Temporários e terceiros		26	
<b>Indicadores da diversidade</b>			
<b>Por gênero:</b>			
Mulheres		57%	
Mulheres entre os gestores		53%	
<b>Por raça:</b>			
Amarelos/índios		7%	
Afrodescendentes		40%	
Branco		53%	
<b>Com algum tipo de deficiência:</b>		139 colaboradores	
<b>Referenciais de carreira</b>			
Mobilidade entre chefias /gerentes gerais		148	
Promoções para cargos de chefia/gerente geral		79	
Total de promoções		815	
Contratações externas		5.224	
Primeiros empregos em contratações externas		534	
<b>Níveis de instrução</b>			
Ensino fundamental		13%	
Ensino médio		49%	
Ensino superior		30%	
Pós-graduação/MBA/doutorado e outros		8%	
<b>Formação e treinamento</b>			
Treinandos pela Académie Accor		16.639	
Horas de treinamento		212.952	
Colaboradores que fizeram ao menos um treinamento no ano		93%	

Figura 2: Indicadores de diversidade da Rede Accor no Brasil

Fonte: adaptado do periódico Accor Audit Brasil 2014

O Hotel Alfa, da rede Accor, é de categoria econômica e possui atualmente 80 funcionários. Isso o caracteriza como um empreendimento de médio porte, segundo dados do IBGE<sup>3</sup>. A marca a qual pertence o Hotel Alfa está presente no mundo inteiro.

O hotel apresenta os seguintes setores: governança, manutenção, recepção 24 horas, bar 24 horas, restaurante, almoxarifado e administrativo. O hotel é coordenado por um gerente geral, dois assistentes de gerência das áreas de hospedagem e de alimentos e bebidas, chefe de manutenção, governanta, chefe de cozinha, chefe de fila (restaurante) e assistente administrativo.

<sup>3</sup> SEBRAE. Serviço de apoio às Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina. Critérios de classificação de empresas: EI – ME – EPP. Disponível em <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>> Acesso em 16 mai. 2015.

Observa-se, no Hotel Alfa, a dissolução das hierarquias. Exceto o gerente geral, que possui uma sala própria, as outras chefias compartilham o mesmo espaço dos outros colaboradores. Quando é necessário, as gerências e as chefias executam os mesmos trabalhos dos funcionários operacionais. Do mesmo modo, os colaboradores operacionais auxiliam outros setores, reforçando o caráter de polivalência da marca.

Os colaboradores passam por constantes treinamentos on-line proporcionados pelo ClickAccor, plataforma da *Académie ACCOR*. Todos os novos colaboradores são introduzidos à cultura organizacional através do acolhimento, que consiste na apresentação da companhia e vivência em todos os setores antes de ser iniciado ao próprio setor de atuação. Outro aspecto visto no Hotel Alfa é a mudança de cargos dos colaboradores.

Sendo assim, observa-se que, a exemplo do Hotel Alfa, a Accor procura promover diversos mecanismos e treinamentos para que os colaboradores tenham suas necessidades atendidas, além de criar oportunidades de crescimento, independentemente se estes pertencem a algum grupo da diversidade ou não. Por outro lado, não se sabe se as políticas de diversidade utilizadas para o desenvolvimento dos colaboradores se dão efetivamente. Dessa forma, será verificado, através da análise de resultados, se as práticas que configuram a gestão da diversidade são desenvolvidas realmente.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo se destina à discussão dos resultados obtidos nas entrevistas, de modo a analisá-las com o exposto no referencial teórico. No entanto, é necessário pontuar alguns aspectos encontrados ao fim de sua realização. Dentro do universo dos entrevistados, verifica-se que a maioria possui ensino médio completo (50%), uma pessoa tem o ensino médio incompleto (10%), duas pessoas possuem ensino superior completo (20%) e duas já realizaram pós-graduação (20%). Entre as pessoas que possuem superior completo, a Gerente 02 está realizando uma pós-graduação na área de administração.

No Hotel Alfa, a predominância total é de mulheres. No entanto, a unidade ainda reflete a realidade de várias outras empresas, quando se observa os cargos gerenciais por gênero. Entre as chefias, somente duas são mulheres. A relação proporcional entre os entrevistados dos sexos masculino e feminino é equilibrada.

Em relação às idades, metade dos entrevistados (50%) ocupa a faixa etária até os 30 anos e dois deles até os 40 anos (20%), caracterizando a unidade como uma empresa predominantemente jovem. No entanto, observa-se que o Funcionário 02 possui 49 anos, denotando que a Accor não utiliza a idade como parâmetro para a contratação e retenção de colaboradores. Além disso, este mesmo entrevistado é homossexual.

No quesito orientação sexual, é visto que três deles (30%) são homossexuais assumidos. No entanto, não há no hotel Alfa nenhum homossexual entre as chefias, apesar de haver em outras unidades. Isso reflete que ainda há um longo caminho para os homossexuais ocuparem cargos na alta administração, apesar de a Accor promover oportunidades de forma igualitária.

Para o quesito região de origem, optou-se por categorizar os colaboradores por regiões, em vez dos estados. Sendo assim, três deles são oriundos da região nordeste (30%) e os outros sete são da região sudeste (70%). Não há a presença de colaboradores de outras regiões entre os entrevistados.

Como mencionado anteriormente na metodologia, esta seção está dividida em cinco unidades de investigação, que são os temas mais abordados nas entrevistas.



#### 4.1 VISÃO SOBRE A PALAVRA DIVERSIDADE

Conforme visto no referencial teórico, a definição de diversidade é complexa, causando diversos entendimentos por parte dos autores estudados (FERNANDES, 2004; COX JR, 1994 *apud* SANTOS *et al.*, 2008; THOMAS, 2004; PEREIRA; HANASHIRO, 2007). Normalmente, quando tais autores discutem sobre a palavra, terminam por compreendê-la por um viés mais grupal (as pessoas são normalmente classificadas por grupos, como minoritários ou majoritários ou grupos de diversidade convivendo num mesmo espaço, sendo necessária a gestão das tensões existentes).

Evidentemente que, se no campo científico a definição é plural e abre margem para diferentes compreensões, o mesmo ocorre quando as pessoas são indagadas sobre tal conceito. Questionando os entrevistados a respeito do que entendiam sobre diversidade, alguns a definiram de forma similar ao defendido por Fernandes (2004). O referido autor entende a diversidade como sendo um conjunto de diferenças e peculiaridades individuais.

Tal fato pode ser verificado nos seguintes trechos:

Ah, eu acho que é assim: uma palavra bem forte. Eu acho que as pessoas deveria sim, respeitar umas as outras, entendeu? As pessoas julgam muito as outras, mesmo sem conhecer. Ah, é religião, é o caráter... Assim, acho que tinha que conhecer mais, conviver mais, saber uma da outra. O quê que a outra passou, tal. Eu acho assim. Não sei, não sei te dizer (Funcionária 05).

[...] a gente ter a maneira de trabalhar o dia a dia com as pessoas, lidar com o público em si, porque as pessoas são complicadas, e a gente tem que ter uma união entre nós... Eu acho que é isso (Funcionária 03).

A Funcionária 05 compreende que a diversidade está na peculiaridade de cada pessoa, na sua história e no “caráter”. Entende que as pessoas são difíceis em sua singularidade e que é necessário o respeito para que haja a convivência. Hoje em dia, o ser humano utiliza pré-julgamentos para a criação de relações sociais, gerando, muitas vezes, a falta de abertura e a negação do outro em sua convivência. Isso é evidenciado no trecho “acho que tinha que conhecer mais, conviver mais, saber uma da outra. O quê que a outra passou”.

A Funcionária 03 também corrobora com essa visão. Levando em consideração que as pessoas são cada vez mais intolerantes umas às outras, como no trecho “pessoas são complicadas”, é necessária uma maior convivência para a criação da harmonia. Assim, os aspectos de união e aceitação evidenciados no conceito de diversidade estarão mais evidentes.

Outra narrativa que cabe discutir aqui é da Funcionária 04:

Diversidade, acredito eu, que seja uma diferença. Olhando pelo um lado geral, todos nós somos seres humanos. Então, todos nós somos iguais. Porém cada um tem algo diferente. Ao mesmo tempo que a gente é igual, somos iguais, somos diferentes. E vejo um pouco da diferença, no caso, no homossexualismo. É, é, heteros, transexuais. Tanto também como tem pessoas negras, brancas... Eu acho que isso tudo faz parte da diversidade. Pessoas legais, pessoas mais fechadas... (Funcionária 04).

De certa forma, a definição de diversidade realizada pela Funcionária 04 está no meio termo entre o que é discutido em voga (pessoas sendo classificadas através de grupos) e o discurso que considera as características pessoais ou comportamentais. A sua condição de homossexual certamente influenciou na formulação da resposta, já que foi dado mais ênfase nesse tema. Por isso o primeiro exemplo vem pelas expressões ‘heteros’ e ‘transexuais’. Por outro lado, as diferenças de caráter individual vêm através das expressões “pessoas legais, pessoas mais fechadas”, citadas pela entrevistada.

Faz-se necessário também citar a colocação do Funcionário 01 sobre a importância da diversidade no ambiente de trabalho:

Eu acho que no atual momento onde nós estamos profissionalmente é necessário a diversidade no trabalho pra não haver preconceito, a discriminação, e acredito que cada equipe tem que haver sempre, sim, cada um desses nichos aí que tão dentro da minoria. Acredito que a diversidade no ambiente de trabalho, ao meu ver, é isso: respeitar e facilitar o acesso, a conscientização, e de estar agregando. Porque seria inevitável o nivelamento: só quero brancos, só quero negro, só quero hetero, só quero rico (Funcionário 01).

Levando em consideração a análise da palavra diversidade, foi mais fácil para o Funcionário 01 abordá-la através da perspectiva empresarial. Além disso,

percebe-se que a definição dada pelo colaborador assumiu o caráter mais usual, que é a categorização por grupos. No entanto, é plausível a afirmação sobre a importância da agregação e da conscientização das pessoas para aceitar e conviver com as diferenças, conforme abordado pelo entrevistado.

Outro aspecto percebido pela fala do Funcionário 01 é a palavra 'nivelamento'. O entrevistado 01 pontua que é necessário trabalhar a diversidade no ambiente organizacional, a fim de que todas as diversidades sejam agregadas, e não somente alguns grupos específicos. Dessa forma, a empresa irá trabalhar os grupos minoritários de forma igual, com o objetivo de não só transformar a empresa em um lugar de diversidade, mas também transformar internamente e positivamente as pessoas, a fim de minimizar as chances de haver algum ato preconceituoso ou discriminatório no ambiente organizacional.

O corpo gerencial do hotel, quando perguntado sobre o conceito de diversidade, levou em consideração a discussão mais usual, relacionada com grupos, apesar de também pontuarem-na através das características individuais. Um exemplo disso é a definição realizada pelo Gerente 03:

Bom, é, o que eu entendo... o próprio nome já fala. Diversidade de pessoas diferentes, não é? Seja... na questão do sexo, né, seja é, na questão, é, social, seja na questão física, enfim. E a Accor, ela divulga amplamente isso aí pra todos os funcionários (Gerente 03).

Conforme observado, apesar de tecer um comentário simplista (diversidade por grupos de pessoas), o Gerente 03 informa que própria palavra significa "pessoas diferentes". Além disso, o mesmo conduziu sua resposta a nível empresarial, ao afirmar que a Accor divulga a diversidade para todos os funcionários. No entanto, pelo comentário, não há como saber até que ponto a empresa divulga a diversidade de forma clara, ou se esta é amplamente discutida em todas as suas esferas.

O Chefe 01 demonstra um aspecto interessante em seu comentário sobre a gestão da diversidade. Normalmente, as chefias são compostas de colaboradores que iniciaram a sua formação em cargos operacionais. Com o Chefe 01 foi diferente, pois, durante a entrevista, o mesmo mencionou que veio diretamente do mercado e nunca trabalhou compartilhando o mesmo espaço com tantas pessoas diferentes. Por isso, o choque cultural foi grande:

Aqui dentro é uma diversidade enorme. Tem gente de todo o tipo, de todo credo. Diversidade é exatamente isso. Diferença. É cor, sexo, como se coloca... Tem gente de todo tipo. E gay, né? Muito gay. Gay mulher, gay homem... Eu nunca trabalhei com tanta gente assim (Chefe 01).

No comentário exposto, pode-se perceber uma maior ênfase com a questão do homossexualismo, denotando que o mesmo ainda se sente surpreso, ou talvez até mesmo um pouco desconfortável com tal público. Isso é expresso pela frase “Muito gay. Gay mulher, gay homem... Eu nunca trabalhei com tanta gente assim”. Dessa forma, percebe-se também que o público de homossexuais é vasto na unidade, o que pode causar certo incômodo por quem não tem o hábito de lidar com essas pessoas, principalmente se for oriundo de fora da Accor.

Outro comentário interessante advém do Gerente 01. Embora o entrevistado não tenha definido claramente a palavra diversidade, o mesmo informa vários exemplos, todos categorizados como grupo de pessoas: africanos, América do Sul e nordestinos:

Eu posso citar é, um simples fato de contratar uma pessoa que seja, da África, o que tem se tornado bastante comum no Brasil. E agora a gente tá recebendo pessoas da América do Sul, que também trabalham muito bem. Já a nossa galera aqui mesmo, nossa galera aqui do Rio de Janeiro, por exemplo, não que eles não trabalhem. Só que, às vezes, poderiam ter um pouquinho a mais, e esse a mais talvez não tenha por conta da facilidade que eles têm. Temos também como a diversidade cultural é... a diversidade até na linguística também, então, às vezes a gente contrata pessoas é, nordestinos que sofrem *bulling* dentro da empresa, com os próprios colegas, por, por conta do modo de falar, ou porque é simples... Assim, já tive problemas com isso. Pessoas que ficaram, sofriram *bulling* por conta do modo de falar, ou porque na, no refeitório comia muita farinha no almoço (Gerente 01).

Várias análises podem ser realizadas por este comentário. Primeiramente, evidencia-se que a hotelaria é realmente um setor onde a mão de obra se compõe por diversas pessoas, e que o grau de aceitação dos estrangeiros é grande, principalmente por conta da vontade de trabalhar. Por grande parte de hotéis serem de capital estrangeiro, a facilidade de imigrantes em obterem uma vaga é alta, se comparado com outros setores da economia. Isso se deve, principalmente, pela

questão da língua estrangeira para a comunicação com os hóspedes. No próprio Hotel Alfa, isso é evidenciado por duas peruanas, que antes estavam no setor de Alimentos e Bebidas – comumente chamado de A&B – e que agora estão no setor de recepção, além de uma gerente francesa que permaneceu lá por seis meses, mas que agora atua em outra unidade.

Por outro lado, no mesmo comentário, o Chefe 01 acredita que os cariocas não são comprometidos com as funções que exercem, muito por conta da geração vivida atualmente. É sabido que os salários praticados nos hotéis não são os melhores e, somando-se à alta oferta de empregos, a presença de familiares na região e a repetição de tarefas diárias nos postos de trabalho, é comum que os trabalhadores oriundos das regiões onde os empreendimentos são localizados, mudem de emprego com alta frequência.

Essa situação corrobora com o exposto por Clarke e Chen (2008), no que condiz à alienação e a frustração no trabalho. Quando há a falta de sentido nas tarefas executadas, falta de autoridade, sensação de isolamento perante outros grupos de trabalho ou desconforto no cargo em que ocupam, há como consequências a rotatividade e faltas dos trabalhadores. Cabe ao gestor saber desenvolver um sentido de participação e utilizar bem sua autoridade para com os seus subordinados, de forma a criar vínculos entre a situação no trabalho e a empresa.

Por último, além da contratação de estrangeiros nos hotéis, há a presença da comunidade nordestina de forma maciça em tais empreendimentos. No entanto, o Gerente 01 pontuou que muitos deles ainda sofrem preconceito por seus costumes, e que lidar com isso é difícil. Os exemplos dados foram do hotel em que ele trabalhava anteriormente. Aliás, neste último comentário observou-se a presença constante do vocábulo “*bulling*”. Antes designado para contextos de segregação ou preconceito escolar por parte de alunos, a palavra vem se tornando cada vez mais constante quando é discutido sobre assédio moral.

Dessa forma, nem todos os entrevistados conseguiram dizer o que é diversidade. Por outro lado, os que a definiram, pensaram-na a partir de um ponto de vista mais humanista, ou seja, pelas peculiaridades individuais, mesmo que alguns a tenham mesclado com a classificação por grupos de pessoas: gays, negros, estrangeiros, entre outros. É evidente aqui que a palavra pode ser definida

por diferentes vieses, mas percebeu-se nas entrevistas que a rede Accor tem a diversidade imbricada na cultura organizacional.

## 4.2 DISCRIMINAÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO

A discriminação no mercado de trabalho é um fator recorrente em muitas empresas, seja por parte da gerência ou dos colaboradores no dia a dia. No entanto, percebeu-se nas entrevistas que, de forma geral, as pessoas não souberam ou não sofreram nenhum ato discriminatório. Somente uma entrevistada abordou uma situação acontecida no lócus, mas que não foi considerada como um ato discriminatório pela mesma.

Foi verificado nas entrevistas que quase todos os relatos de discriminação ocorreram fora do ambiente organizacional. Uma delas foi informada pelo Chefe 01, lembrando a época em que começou a procurar estágio para se inserir no mercado de trabalho:

Eu fui começar a procurar estágio. Só que eu já tinha muita habilidade com as mãos, né. Só que eu tinha um problema: eu era meio que rebelde, né. Eu tinha um cabelo grandão... Comecei a ir pra muita entrevista de emprego, de estágio, e eu não conseguia um emprego, porque as pessoas olham pra você por aquilo que você aparece, né? Eles não vão vasculhar se você tem conhecimento ou não. Eu lembro, na entrevista, assim, a moça perguntou pra mim: 'você participa de algum grupo de rock?' Sabe por quê? Porque no grupo tinha uma menina, só a menina tinha cabelo maior do que o meu... Aí eu falei assim: 'caramba, isso aí pesou'. Sabe o que fiz? Cortei o cabelo... Eu vou te dizer: na semana seguinte eu consegui trabalho (Chefe 01).

Mesmo sendo caucasiano e heterossexual, o Chefe 01 lembra que ter o cabelo grande em sua adolescência influenciou o modo como os entrevistadores o percebiam como candidato. Mesmo que este entrevistado tenha afirmado que obtinha na época o conhecimento necessário para a vaga, teve que cortar o cabelo para se adequar ao mercado de trabalho. Isso se expressa pela frase "Cortei o cabelo... Eu vou te dizer: na semana seguinte eu consegui trabalho".

De certa forma, a preocupação visual influenciou o Chefe 01 na forma como seleciona seus candidatos. Hoje em dia, para vender o produto ou serviço oferecido aos clientes, as empresas comerciais comumente exigem uma padronização física

entre os empregados, como a utilização de uniforme, seguimento de etiquetas e protocolos e um visual 'limpo' (sem barba, cabelo extremamente bem cortado, limpeza, maquiagem para mulheres, entre outros). No caso da hotelaria, os colaboradores estão em pleno contato com os hóspedes e, por isso, um visual fora do padrão seria repudiado pelos últimos.

Em relação às tatuagens, um dos colaboradores da recepção do hotel Alfa as possui, sendo totalmente visível a qualquer hóspede. O mesmo entrevistado teceu o seguinte comentário:

Eu falei com ele. Primeiro que ele fez errado, porque ele é muito novo. Segundo que, por ele ser tão novo, ele devia pensar que nem todo mundo gosta. Eu também adoro. Eu vou fazer outra. Mas você não vai ver. Porque eu não posso, eu não posso deixar agredir você. Ele tá ali vendendo o hotel. Então a pessoa que chega, ela pode ficar meio que intimidada com aquelas tatuagens dele. É característico. O cara que é tatuado é viciado, vagabundo, não quer nada com a vida... (Chefe 01).

Por mais que o próprio entrevistado tenha tatuagens, as suas permanecem por debaixo do uniforme. No entanto, o mesmo considera que deve haver uma preocupação por parte dos trabalhadores sobre a estética pessoal, pois a aparência é parte da venda dos serviços do hotel. Muitos hóspedes, por virem de diferentes partes do mundo, podem ter graus diferentes de percepção e, mesmo que haja qualidade nos serviços, a estética pode chamar mais atenção. Nesta última fala também são evidenciadas as convenções sociais em relação às pessoas tatuadas, como viciados, vagabundos e que não querem nada com a vida. Levando em consideração a diversidade de pessoas, os tatuados ainda são pouco aceitos em diferentes organizações, por conta da imposição social sobre o que seria um visual correto de um trabalhador. Sendo assim, o Chefe 01 está de fato reproduzindo tais convenções, e sua opinião não pode ser considerada de fato preconceituosa para com esse público.

A opinião do Funcionário 02 também exemplifica sobre os preconceitos existentes no mercado de trabalho:

Tem lugares que já bateram a porta na minha cara. Uma vez, num supermercado, não sei se foi o gerente, quando ele me viu, levantou a

cabeça e disse: você não passou no teste. Eu percebi que era por causa do meu jeito, tá entendendo. Aí a gente fica o quê? Triste. Já fica pensando que não vai arrumar outro serviço (Funcionário 02).

O Funcionário 02 já sofreu preconceito por ser homossexual, nordestino e afrodescendente, principalmente pela sua primeira característica. A expressão “eu percebi que era por causa do meu jeito” expressa muito bem essa situação. Muitos homossexuais sofrem por conta dos estereótipos ou rótulos, principalmente os de sexo masculino. Muitos são vistos como afeminados, alegres demais e que se insinuam aos heterossexuais. Com esse tipo de pensamento, muitas empresas analisam o candidato a partir da sua orientação sexual, e não por suas próprias competências.

Em entrevista publicada ao site Carta Capital, Sobrinho (2015) pontua, através de um estudo realizado pelo Elancers, que a recusa à contratação de pessoas homossexuais pelas empresas é de quase 20% no Brasil e que o motivo seria o medo de vinculação da imagem. Dentro dessa estatística, 11% só considerariam a contratação se esses candidatos nunca tiverem a chance de chegar a cargos superiores, como diretores ou presidentes, pois há a justificativa de que, ao representar a organização em eventos públicos, a sua associação à imagem da empresa se daria negativamente. Quando há a contratação, entra a questão do conservadorismo, pois os candidatos LGBT<sup>4</sup> precisam estar alinhados aos padrões do “politicamente correto”, ou seja, apresentar uma forma de se vestir, de falar e demonstrar sua orientação sexual.

Mesmo que nas entrevistas quase todos tenham falado sobre nunca terem sido alvo ou presenciado alguma forma de preconceito, há dois relatos interessantes a serem citados. O primeiro foi um episódio sofrido pela Funcionária 04, dentro do setor em que atuava anteriormente:

Assim, não digo (silêncio) que foi um preconceito. Eu acho que foi mais, assim, falta de conhecimento. Teve uma vez que uma menina da GOV entrou depois de mim né, e eu tinha aquele costume de abraçar, e de brincar, e eu fui pra simplesmente dar boas-vindas. E aí fui dar um abraço, e a pessoa chegou pra me falar: ‘me abraça muito não, eu não gosto de mulher’. Aí eu fiquei meia constrangida. Mas em seguida, quando a pessoa me conheceu um pouco melhor, veio até mim e falou: ‘desculpa pelo que eu

---

<sup>4</sup> LGBT – sigla que designa o grupo de lésbicas, gays, bissexuais, travestis, transexuais e transgêneros.



fiz'. Eu só sabia que você gostava de meninas. Então, como eu não gosto, eu não queria muita proximidade. Aí eu falei: 'poxa, que bom'. Mas mesmo assim, eu fiquei um pouco com o pé atrás. Mas aí essa própria pessoa mesmo me deu a liberdade, e depois ela mesmo veio e me abraçou, me beijou. Assim, foi ruim? Foi. Mas eu acho que teve o reconhecimento da pessoa. E hoje em dia me dou muito bem. Ficou entre a gente, só (Funcionária 04).

Considerando a origem do causador do ato citado pela Funcionária 04, pode-se considerar que uma das explicações para o repúdio aos homossexuais, tanto dos sexos masculinos quanto femininos, vem do meio cultural o qual a primeira se insere. Geralmente a GOV, como é comumente chamado o setor de governança, é composta por funcionários caracterizados por baixa escolaridade e originários de regiões mais carentes, em sua maioria. Normalmente, por pouco conhecimento (segundo a própria entrevistada), há a reprodução de modelos e convenções sociais, muitas vezes discriminatórios e sem qualquer reflexão. Neste caso, a pessoa que cometeu o ato preconceituoso tinha um pré-conhecimento sobre a homossexualidade da vítima, principalmente por conta de conversas paralelas entre os colegas de trabalho do setor advindo.

É necessário verificar que o clima organizacional dentro do setor em que ambas atuavam favoreceu a reconciliação entre as mesmas. No entanto, é preciso considerar também que o preconceito, algumas vezes, se origina de situações comuns ou banais despercebidas ou não consideradas de fato discriminatórias, na maioria dos casos. No fim, os pequenos atos de preconceito são tratados como convencionais e passíveis de esquecimento por parte das vítimas, ou até mesmo categorizados como "falta de conhecimento" pelos infratores.

Curiosamente, o Gerente 03 realizou um relato em que foi vítima de acusações de racismo por um funcionário negro que havia praticado furto, em uma unidade de outra bandeira da Accor, em São Paulo. O problema se reside no Gerente 03 ser pardo, ou seja, afrodescendente:

Eu tinha lá um mensageiro, ele era negro, e ele começou a dar muito problema (silêncio), questão de roubo, né. E, eu precisei demitir. E, ele ficou muito insatisfeito. Foi comprovado a falta do dinheiro, por isso que ele foi demitido. Fora a postura, que era inadequada. E ele saiu espalhando que eu o havia demitido porque ele era negro. Então ali, pra mim, foi uma

surpresa. Eu falei 'não é possível de que eu tô ouvindo isso'. E ele jogou essa, mas é claro que não teve efeito nenhum depois (Gerente 03).

É interessante essa citação, pois mostra uma situação ao reverso. Às vezes, não é só o preconceito ao outro que surge. A própria pessoa pode assumir uma postura preconceituosa para com ela mesma, reproduzindo-a no ambiente de trabalho. Claro que aqui o caso é mais complexo, pois foi um ato de roubo. No entanto, a situação de se colocar como sendo incapaz de conseguir alcançar um status profissional maior no mercado de trabalho, por pertencer a alguma minoria, é uma prática muito comum entre os profissionais. Quando o Gerente 03 dá ênfase ao mensageiro ser negro, o mesmo não esperava que uma situação dessas fosse provocada por uma pessoa de mesma origem étnica.

Foi perguntado também a alguns dos gerentes o que seria feito em caso de discriminação. A opinião expressa pelo Gerente 01 mostra claramente qual a sua posição neste tipo de situação:

Bom, se eu tivesse que resolver sozinho a situação, eu chamaria a pessoa causadora do estresse, conversaria bastante com ela. E, dependendo do tipo de preconceito, eu infelizmente teria que demitir essa pessoa. É, existem algumas outras pequenas formas de *bullying*, que a gente pode fazer o que eu disse, que é orientar e conversar com a pessoa. Mas outras, como o preconceito racial, eu não admito isso. Não por eu ser negro. E até mesmo a orientação sexual, e houvesse uma ofensa muito grande, eu desligaria o colaborador. Até porque os outros precisam ter isso como exemplo para também não fazerem (Gerente 01).

O Gerente 01 mostra que teria uma posição mais enérgica na resolução deste tipo de conflito. Tal entrevistado acredita na força do diálogo para a mudança de visão por parte do agressor, mas também observa que, caso haja um ato de discriminação de grandes proporções, teria a intenção de desligá-lo. Dessa forma, o Gerente 01 compreende sobre a necessidade de atitudes que promovam exemplos, para que outros colaboradores reflitam sobre suas percepções acerca do seu colega de trabalho, de forma a alcançar um clima organizacional respeitoso para com todos.

O Funcionário 01 revela um pensamento importante a ser considerado para esta discussão, ao refletir sobre o seu emprego anterior:

Eu acho que tem sim ainda um lance de estampa bem forte, quando a gente tá falando de público A. Que não é o caso do hotel, né. Porque se você tá falando de pessoas com maior poder aquisitivo, inevitavelmente a estampa, ela é exigida (Funcionário 01).

Subentende-se nesta fala que a discriminação e o preconceito são bem mais fortes quando se pensa no público A, ou seja, com hóspedes de maior poder aquisitivo. Como o Hotel Alfa é econômico, acredita-se que a “estampa” não é solicitada, ou seja, há uma maior aceitação das diferenças dos colaboradores por parte dos hóspedes. Por outro lado, se fosse um hotel de luxo, essa estampa abordada no comentário seria mais exigida, pois acredita-se que os hóspedes da classe A teriam mais resistência a aceitar pessoas fora do padrão socialmente instituído como correto.

Percebe-se que o Hotel Alfa procura criar uma cultura organizacional que dissolva os atos preconceituosos em cada unidade, e acredita-se que a empresa, em geral, seja da mesma forma. O intuito da rede, nesse sentido, é promover uma cultura integradora e respeitosa entre os seus participantes. Mesmo que características pessoais, como tatuagens, ainda sejam alvo de julgamentos por algum gestor, vê-se que, no lócus de pesquisa, as pessoas são comumente bem aceitas. Se houver algum desentendimento ou ato discriminatório, como relatado pelo Funcionário 04, isto é resolvido através do convívio entre os colaboradores. Caso fosse relatado algum ato de preconceito, as gerências teriam pulso firme na resolução dessa situação, através de conversas esclarecedoras e até mesmo demissão, dependendo do seu nível.

#### 4.3 DESENVOLVIMENTO, SATISFAÇÃO E RELACIONAMENTO ENTRE OS INTEGRANTES

De modo geral, todos os entrevistados se mostraram satisfeitos com o ambiente de trabalho. Quase todos os que atuam no nível operacional relataram estar fazendo pelo menos alguma tarefa não correlata à sua posição, como, por exemplo, a realização de relatórios gerenciais. Alguns estão em cargos diferentes do inicial, ou pelo menos estão treinando para, futuramente, ocuparem outras posições.

As gerências são abertas e próximas do nível operacional, e todos acreditam estar em um ambiente de trabalho saudável.

Todos os funcionários operacionais e algumas chefias comprovaram, através de seus relatos, que a Accor promove diversas oportunidades de crescimento, independentemente da sua origem social ou característica física. Essa afirmativa corresponde ao discurso humanista que a rede defende, por tratar cada integrante da força de trabalho de forma singular, e também à meritocracia, pois os colaboradores precisam mostrar competência para alcançar diferentes postos dentro do ambiente organizacional.

Correlacionando as ações praticadas pela unidade com os apontamentos de Aoun e Gibeily (2007), compreende-se que o Hotel Alfa consegue obter um manejo da diversidade de forma eficiente, principalmente nas questões relacionadas ao comprometimento dos próprios funcionários, inclusão, aumento do empoderamento para assumir outras responsabilidades e criação de um espírito de família. Os funcionários, em geral, conseguem compreender que tem um papel importante para a eficiência do seu setor e praticam a autonomia para a resolução de problemas.

Citando a questão do desenvolvimento dentro da organização, são apontados dois relatos:

Já estou aprendendo outras coisas. A fazer relatórios. E agora me inscreveram num curso de inglês pra mim poder fazer. E eu tô gostando. E eu vou estudando até aprender. Porque se eles me deram isso, é porque eles sabem que eu posso conseguir (Funcionária 05).

Eu tô fazendo um treinamento básico pra poder saber mais sobre governança. Então eu desci, to lá embaixo trabalhando nas áreas sociais. Só que ao mesmo tempo eu consigo um tempo pra aprender mais do sistema com ela (...). Semana passada fiz compras. Eu já fiz, como eu posso te dizer (silêncio) um balanço dos produtos da gente. Já aprendi a fazer a reconciliação, entre outras coisas (Funcionária 03).

A Funcionária 05, que é do sexo feminino e afrodescendente, está aprendendo a fazer relatórios com o seu chefe e foi convidada a realizar o curso de inglês on-line fornecido pela unidade a alguns colaboradores apontados pela gerência. O grau de satisfação por estar realizando treinamentos e cursos é tão grande, que, no relato, é percebido o sentimento de valorização e de

comprometimento com o curso fornecido. Isto é principalmente expresso pela frase “se eles me deram isso, é porque eles sabem que eu posso conseguir”.

A Funcionária 03, que é do sexo feminino e de origem nordestina, está treinando para futuramente ser gerente de governança, com sua chefe direta. Para alcançar o seu objetivo, a entrevistada relatou também que concluirá o ensino médio, por meio de um supletivo. No intuito de realizar os treinamentos, foi necessário que a entrevistada saísse dos andares do hotel para ficar nas áreas sociais, a fim de ter mais tempo para se dedicar ao aprendizado.

Todos os entrevistados consideraram que o clima organizacional é bom ou saudável. A própria Funcionária 03 informa como é o ambiente de trabalho:

Saudável. Olha, eu me sinto muito bem trabalhando aqui nessa empresa. Tem gente que sai de casa: ‘ai, vou ter que acordar pra ir trabalhar’... Ah não, não, eu falo: vou trabalhar, vou trabalhar, que eu sei que aqui vou ser bem acolhida e, ao sair, eu tenho certeza de que eu fiz o meu trabalho, e que ninguém vai reclamar. É muito bom trabalhar aqui (Funcionária 03).

A Funcionária 03 relata ter grande satisfação em trabalhar no Hotel Alfa, ao utilizar a frase “vou ser bem acolhida”. Isso denota a criação do espírito de família citado por Aoun e Gibeily (2007). Segundo tais autores, o espírito de família é criado quando há a presença do respeito, confiança e diálogo facilitado em todos os setores, incluindo a gerência. Por outro lado, quando a organização não dá o suporte necessário ou não pratica a motivação, o sentimento de importância e vínculo àquele trabalho é reduzido, fazendo com que o funcionário vá só por obrigatoriedade. Isso é expresso pela fala “ai, vou ter que acordar para ir trabalhar” exemplificada pela Funcionária 03.

A Funcionária 05 concorda que o relacionamento com os outros integrantes da equipe é bom, exceto algumas ressalvas:

Bom, na maioria, me dou bem com todo mundo. Sempre tem um ou outro assim, que é difícil de lidar, mas eu não fico de cara feia também, não. Porque somos uma equipe. Então a gente tem que se dar bem. Praticamente aqui já é uma outra casa. Então a gente tem que conviver (Funcionária 05).

Denota-se aqui, principalmente pela frase “tem um ou outro assim, que é difícil de lidar”, que o Hotel Alfa tem problemas de entrosamento entre algumas pessoas da equipe, como qualquer outro empreendimento. Cabe aos gestores lidar com os conflitos e promover o processo de integração, mas também é necessário que os funcionários consigam resolver suas adversidades entre si. Por outro lado, a fala mostra também que o clima organizacional é positivo, pois a entrevistada considera o Hotel Alfa como uma segunda casa.

O Funcionário 01, nordestino e homossexual, também aprecia como deve ser o relacionamento com os gestores, além de informar como interage com o atual:

Eu acho bem interessante, mas isso tem que ser uma mão de via dupla, né. Ele também tem que te dar espaço pra você estar interagindo. No meu caso, teve uma mudança de gestão. Só que, graças a Deus, eu encaro de uma maneira muito feliz. Porque eu vejo competência nas duas direções, nos dois gerenciamentos do hotel, da parte específica de hospedagem, e me dou muito bem (Funcionário 01).

Percebe-se que o Funcionário 01 também se sente satisfeito. Além disso, este entrevistado dialoga sobre a importância de os gestores estarem sempre abertos para ouvir os funcionários, tanto nas reclamações quanto sugestões, de forma a haver a interação. Como o setor em que atua está agora com outra chefia direta, o Funcionário 01 consegue visualizar uma continuidade no modelo de gestão, por sentir que ainda possui fácil acesso. E também acredita que sua chefia atual é competente e atende às suas necessidades. A expressão “eu encaro de uma maneira muito feliz” é a que melhor qualifica o sentimento do entrevistado perante a atual gerência.

Os gestores também compartilham da opinião dada pelos funcionários sobre a satisfação no ambiente de trabalho. Na verdade, o bom clima organizacional é uma das metas que tais profissionais precisam promover dentro da hotelaria Accor, como nas citações abaixo:

Olha, eu gosto muito desse ambiente de trabalho. É, eu vejo também que muitos colaboradores, hoje, já têm um entrosamento muito legal. E numa equipe, em hotelaria principalmente, onde a gente trabalha bastante, se a gente não tiver uma boa ligação, um bom entrosamento, realmente o serviço não vai andar (Gerente 01).

A Accor tem esta cultura, né, de primeiro os colaboradores. Porque a gente sabe que o resultado é consequência de um bom atendimento, de uma equipe muito boa, motivada e tudo o mais. Então o clima, ele precisa ser bom. Então todos os gerentes, quando eles são contratados, eles já têm ali, na base de treinamento, essa questão de ser voltado pra equipe (Gerente 03).

Na citação do Gerente 01, observa-se que a satisfação de trabalhar no Hotel Alfa é grande em todos os níveis hierárquicos, e há grande entrosamento entre os colaboradores e o corpo gerencial. De qualquer forma, ao final da sua fala, o entrevistado faz uma abordagem de caráter empresarial, ao afirmar sobre a necessidade de interação da equipe para o serviço ser feito de forma mais eficiente, já que o setor de hotelaria tem como característica o trabalho árduo e constante das pessoas.

A fala do Gerente 03 assume um ponto de vista totalmente empresarial. No entanto, subentende-se pela resposta que o mesmo considera o clima do hotel bom ou ótimo. Um aspecto percebido na fala é que a Accor promove um tipo de cultura voltada para os colaboradores, onde as chefias contratadas precisam estar alinhadas com a motivação, resolução de conflitos, abertura para ouvir e incentivo ao crescimento de cada um. Essas afirmações estão em consonância com o discurso de Aoun e Gibeily (2007) sobre a necessidade de apreciação da opinião e inclusão de todos os que trabalham para o alcance da gestão da diversidade.

Dessa forma, a gerência do Hotel Alfa está em consonância com os valores que a rede Accor busca promover, principalmente no que concerne à criação do bom clima organizacional entre todos os colaboradores. Comumente é dito que a bandeira do Hotel Alfa pode ser considerada uma escola, pois todos os que realmente querem, conseguem desenvolver carreira e crescer dentro da organização.

Por mais que este tópico esteja envolvido com os processos de desenvolvimento e satisfação dos colaboradores, relacionados propriamente à gestão de pessoas, é compreendida sob a ótica da gestão da diversidade a partir do momento em que as pessoas consideradas minorias também compartilham da mesma visão. Analisando a discussão feita aqui através do ponto de vista de Aoun e Gibeily (2007), compreende-se que há o ganho no comprometimento dos

funcionários, a partir do momento em que são incentivados pelos gestores a buscarem seus objetivos.

Conforme visto no relato dos funcionários, todos eles estão tendo uma oportunidade de aprender novas tarefas, sejam homossexuais, mulheres, nordestinos ou afrodescendentes. A gerência, por sua vez, replica a gestão de um bom clima organizacional voltado também para a apreciação da diversidade, no momento em que compartilha informações, monitora os colaboradores, é aberta ao diálogo e oferece treinamentos ou tarefas que possam desenvolver novas habilidades para uma futura promoção de cargo.

#### 4.4 TRATAMENTO DA DIVERSIDADE SEGUNDO CADA GRUPO MINORITÁRIO

As entrevistas mostraram também que todas as diversidades são tratadas de forma igual, em geral. Tanto na visão dos funcionários, quanto das gerências, é percebido que o Hotel Alfa não faz distinção de pessoas na hora da contratação, desenvolvimento e crescimento, refletindo, assim, a política de diversidade da empresa. Sendo assim, no decorrer desta seção, haverá uma apreciação sobre as opiniões dos gerentes e dos funcionários, a partir da análise por grupos minoritários.

No setor de hospitalidade, as mulheres estão assumindo tanto funções diretas de alto nível, quanto cargos que antes eram tradicionalmente ocupados por homens, fazendo com que o gênero feminino ocupe cada vez mais posições na força de trabalho do que a tempos atrás (TANKE, 2004). A Accor promove várias ações específicas para fomentar e fortalecer o poderio das mulheres dentro do ambiente de trabalho.

Sendo assim, é destacado o enunciado pela Gerente 02, representante do sexo feminino:

Não só os homens que tem potencial de assumir uma gestão, uma operação geral de qualquer que seja o lugar. Então, as oportunidades são iguais pra todo mundo. Eu não vejo diferença, assim. Tem o Dia da Mulher, eles pegam mulheres que são madrinhas dentro de cada unidade pra desenvolver o feminino dentro da empresa, pra que não tenha desânimo, não tenha qualquer tipo de falha em relação a isso (Gerente 02).



De acordo com a fala da Gerente 02, percebe-se que a empresa não distingue homens de mulheres para as posições de chefia, como expressado pela frase “eu não vejo diferença, assim”. Pelo contrário, a Accor procura desenvolver diversas ações para que as pessoas do sexo feminino possam mostrar cada vez mais força e integração, a fim de que se sintam capazes em se desenvolver dentro da organização. Essa ação do Dia da Mulher, por exemplo, é promovida pelo programa *Women At Accor Generation* - WAAG. Esse programa tem por intuito fomentar lideranças femininas, para que estas possam ser valorizadas e tratadas como iguais perante os homens, no que condiz às oportunidades de desenvolvimento de carreira, conforme abordado na revista *Accor Culture Audit* (2014).

O Gerente 01, por sua vez, faz um rápido comparativo entre as lideranças femininas no emprego anterior e na hotelaria Accor:

Na outra rede, eu cheguei a conhecer três gerentes mulheres. Nessa, eu conheço várias. Não que lá fosse uma questão de preconceito. Não sei... Não quero julgar. Mas aqui na rede (silêncio) eu vejo muitas gerentes mulheres. E eu vejo não só nessa bandeira, mas na Accor, como um todo (Gerente 01).

No emprego anterior, a Gerente 01 informa que só havia três gerentes femininas, ao comparar com a grande quantidade de mulheres gestoras na hotelaria Accor. Mesmo não querendo julgar essa situação em particular, percebe-se, através desse relato, que muitas empresas ainda possuem dificuldades na contratação de mão de obra feminina para a atuação em cargos de grande responsabilidade. Pode-se considerar como um dos empecilhos para esse tipo de contratação ou promoção em muitas empresas a família (filhos), pois, em hotéis de grande rede, as gerências geralmente são rotativas, ou seja, os gestores permanecem em certa unidade por um curto período de tempo e, depois de dois ou três anos, mudam para outra filial onde há mais necessidade ou para ser promovido. Essa outra filial pode ser tanto na mesma região, quanto em qualquer outra localidade no país.

Ao questionar o fenômeno do teto de vidro<sup>5</sup>, Steil (1997) pontua que um dos maiores empecilhos para a contratação ou promoção de mulheres em cargos gerenciais se dá por conta da divisão tradicional de papéis familiares, onde o homem é visto como o principal provedor monetário da casa e a mulher como a responsável por cuidar da cada e dos filhos. A partir dessa abordagem, as empresas entendem que o comprometimento de ambos seria desigual e, por isso, as mulheres são postas de lado na maioria das vezes. No entanto, Mardsen, Kalleberg e Cook (1993, *apud* STEIL, 1997) realizaram pesquisas e chegaram à conclusão de que o comprometimento organizacional entre homens e mulheres seria mínimo, e que tais diferenças seriam relacionadas somente aos atributos de cargos ocupados, e não às características pessoais.

Para concordar com a questão de gênero, é interessante citar a fala do Funcionário 02:

Na cozinha mesmo tratam bem as meninas. Do mesmo jeito que tem as oportunidades para os homens, as mulheres também têm a oportunidade. Aqui os direitos são iguais. Nunca vi tratar mal ninguém, não (Funcionário 02).

O que foi expresso pelo Funcionário 02 vai totalmente de encontro com as discussões realizadas anteriormente pelo Gerente 01 e Gerente 02, no tocante à igualdade e valorização da ala feminina na organização. Este entrevistado também concorda que as mulheres são tidas como iguais perante os homens dentro do seu setor, não havendo diferenciação em nenhuma das partes. Ninguém nunca sofreu preconceito por ser mulher dentro da cozinha.

É necessário analisar também a opinião do Chefe 01 sobre uma pessoa do sexo feminino que já atuou em seu setor:

---

<sup>5</sup> Para Steil (1997), o conceito do teto de vidro foi introduzido nos Estados Unidos, na década de 1980, e está relacionado às barreiras sociais que, de tão incrustadas na sociedade, impedem a ascensão das mulheres a cargos mais altos na hierarquia organizacional, mais em função do gênero que propriamente suas habilidades, que podem ser as mesmas ou até superiores às do sexo masculino. Essas barreiras são criadas desde a infância e a adolescência, quando os seres humanos são criados a partir de uma educação orientada para o gênero, e são carregadas até a fase adulta, nas relações corporativas. Tais barreiras não são admitidas ou percebidas, mas são determinantes para a criação de obstáculos ou impedimentos para o fortalecimento das mulheres, como grupo.

Teve um momento quando ela chegou, eu fui totalmente contra, e depois ela se colocou melhor do que os dois que estavam. Só que depois, ela mostrou o que realmente ela era. Que ela estava aqui só passando o tempo. Então é (silêncio) eu não tinha problema com relação à mulher. Eu tinha problema com relação a não saber fazer o serviço (Chefe 01).

O setor em que o Chefe 01 atua é mais braçal, e tem como característica a contratação somente de homens. No entanto, evidencia-se na expressão 'eu fui totalmente contra' que houve a contratação de uma pessoa do sexo feminino por parte da gerência, mesmo que o entrevistado não consentisse. Embora não estivesse de acordo no início, a atuação inicial da funcionária se demonstrou ótima, fazendo com que o entrevistado mudasse de ideia. Mesmo que a funcionária tenha permanecido por pouco tempo, essa situação ajudou o Chefe 01 a pensar de outra forma sobre a presença do público feminino em atividades consideradas masculinas. Essa percepção pode ser entendida pela expressão "eu não tinha problema com relação à mulher. Eu tinha problema com relação a não saber fazer o serviço".

No tocante aos homossexuais, Tanke (2004) aponta que a orientação sexual faz parte cada vez mais do multiculturalismo presente no setor de hospitalidade. É necessário que os gestores tenham conscientização e sensibilidade no trato com esse grupo, além de implantar práticas e procedimentos não discriminatórios. Sobre a homossexualidade no Hotel Alfa, são apreciadas as seguintes opiniões de alguns colaboradores:

A gente trabalha muito com homossexuais. Cada um com sua índole, com seu jeito de ser diferente. A gente consegue entender um pouco eles e, tipo, se divertir ao mesmo tempo, porque é diversão, é boa. E a gente não tem esse negócio de 'ah, é porque ele é homossexual', não. A gente respeita (Funcionário 03).

Eles não têm discriminação, entendeu? Trata todo mundo igual, entendeu? Mas eles querem o respeito. Não querem que eles fiquem fazendo bagunça, baderna. Que sempre tem aqueles que querem se soltar mais, se mostrar mais, achar que é diferente um do outro (Funcionário 05).

Analisando a fala do Funcionário 03, o público homossexual é também tratado de forma igual, tanto quanto as outras minorias dentro do Hotel Alfa. O entrevistado ainda pontua sobre a importância de haver a presença desse público dentro do ambiente de trabalho, já que é grande ainda o preconceito. Lidar com

homossexuais, segundo o entrevistado, é uma forma de entender um pouco sobre suas vidas, seus anseios e perspectivas. Também é uma forma de diversão, pois essas pessoas são conhecidas por terem um comportamento engraçado e estarem sempre de bem com a vida.

Por outro lado, a Funcionária 05 pensa que alguns homossexuais têm comportamentos demasiadamente excessivos. As palavras “bagunça” e “baderna” foram utilizadas para expressar esse ponto de vista. Pensando por esse aspecto, é necessário que os homossexuais, em geral, apresentem um comportamento totalmente profissional, de forma a serem respeitosos com as outras pessoas que não estão acostumadas com o seu jeito de ser. De qualquer forma, a Funcionária 05 também compartilha da opinião de que a Accor os trata igualmente, em comparação às outras diversidades.

As chefias também se demonstram positivas com o trato da Accor a esse público, como na citação abaixo:

Na hotelaria, desde quando entrei, vinte anos atrás, eu sempre ouvia dizer: tem bastante homossexual na hotelaria. Eu não sabia disso. E daí eu entrei e vi que é verdade. E agora muito mais, porque as pessoas se libertaram ainda mais. E eu sempre tratei isso com a maior naturalidade possível. Tenho amigos gays e amigos gays que trabalham muito bem. Que dão show de atendimento e tudo mais (Gerente 03).

É visto na fala que o Gerente 03 trata os homossexuais da mesma forma que os heterossexuais, e não vê nenhuma diferenciação. Ao contrário, acredita que esse público pode atuar muito bem nas atividades propostas, como o atendimento, entre outras áreas. O Gerente 03 demonstra abertura à presença de tais pessoas, acreditando que os mesmos possam trazer mais valor e qualidade aos serviços realizados. Dessa forma, este se mostra totalmente favorável à quebra de paradigmas que envolvem os homossexuais, tanto na aceitação desse público no ambiente de trabalho, quanto na sociedade em geral.

Por outro lado, a fala do Chefe 02 abaixo demonstra uma situação comum na sociedade, através da opinião de seus amigos:

Desde o início, nunca tive contato com homossexuais. Mas eu nunca tive problema. E, hoje em dia, já trato isso com a naturalidade tremenda. E tem

colegas meus, que às vezes vêm aqui, e ficam assim: 'Que isso?' 'É homossexual, gay, você trabalha com homossexual'. Falei: 'é cara, um maior tempão'. E aí, às vezes, eles me sacaneiam: 'você tá parecendo um homossexualzinho'. Mas me dou muito bem com o pessoal. Não tenho problema com ninguém (Chefe 02).

Mesmo que o Chefe 02 demonstre também respeito e informe tratar os homossexuais com naturalidade, é interessante analisar como as pessoas externas percebem a situação. A ênfase dada por seus amigos aos homossexuais que trabalham no Hotel Alfa demonstra o quanto ainda há estranheza e, talvez, certa intolerância em se aceitar este tipo de público. Não se sabe até que ponto esse comentário poderia ser considerado preconceituoso, pelo tom de brincadeira expressado pela frase com a palavra homossexual no diminutivo: 'você tá parecendo um homossexualzinho'. De qualquer forma, as brincadeiras expressas estão no nível do senso comum, denotando que a sociedade ainda está longe em aceitar o público LGBT, e que seus amigos estão reproduzindo os modelos sociais. Essa falta de aceitação, tanto no mundo, como no Brasil, pode ser impulsionada tanto por comportamentos machistas, quanto por determinadas crenças religiosas que não aceitam outra orientação sexual, diferente do heterossexualismo. Além disso, mesmo que o entrevistado afirme não ter preconceito, é percebida a naturalização da discriminação que o público de gays sofre, ao aceitar a brincadeira sem haver uma reflexão.

Em relação ao tratamento da raça ou cor, esse ponto foi pouco abordado nas entrevistas, até porque parte das pessoas entrevistadas são afrodescendentes e, no locus de pesquisa, esse grupo, como o das mulheres, é muito presente. Dessa forma, será discutido um trecho da entrevista com o Gerente 01, que é afrodescendente:

A gente tá evoluindo, acredito que o negro realmente começa a ocupar novos cargos, então temos na parte da política, o próprio Joaquim Barbosa, onde se demonstrou ser um profissional exemplar, e ele é negro. E ele até o momento se demonstrou honesto e tudo o mais, disposto a mudar... O negro começa a aparecer mais no mercado de trabalho, começa a ter mais oportunidades, começa a ter coragem de enfrentar as situações. Porque o preconceito, infelizmente, sempre vai existir. Mas o negro agora começa a ter mais coragem de enfrentar tudo isso (Gerente 01).

Mesmo tendo a clareza de que ainda possa existir o preconceito, o Gerente 01 tem certeza de que a sociedade está em processo de evolução, ao presenciar cada vez mais negros em cargos de grande relevância na sociedade. Exemplificando com a figura do Joaquim Barbosa, que ministrou o Superior Tribunal Federal, o entrevistado considera que os afrodescendentes estão conseguindo ter coragem de lutar para promover a mudança, tanto para assumir cargos de grande responsabilidade, quanto para mudar o estereótipo enraizado na sociedade, de que negros não têm competência, não possuem instrução e ficarão marginalizados a cargos menos privilegiados nas organizações.

Outra diversidade discutida com alguns entrevistados foi sobre a obesidade, pois esse tema parece ser pouco abordado. No entanto, é veiculado nas mídias em geral que a população de pessoas acima do peso ou obesas está atingindo grandes proporções, e, apesar disso, muitas organizações enxergam esse público de forma negativa.

Muitos obesos sofrem com vários tipos de estereótipo, sendo consideradas pessoas que não são capazes de exercer certas atividades, por sua condição corporal. Além disso, a ditadura da magreza e beleza ainda é muito forte na sociedade, deturpando o olhar de muitos gestores, que se baseiam nas aparências e não nas competências para a contratação e o desenvolvimento de pessoas pertencentes a esse público. Até mesmo nisto, a Accor tem se mostrado um exemplo, pois os entrevistados, em geral, sempre pontuaram que o mais importante é o colaborador demonstrar vontade e empenho para se desenvolver, independentemente das suas características físicas. Isso é demonstrado pela opinião do Gerente 03, quando questionado sobre uma camareira que já saiu da unidade, que é obesa:

Então é a experiência vivida pra mim fala muita coisa. E eu sempre tive camareira com sobrepeso. Então, pra mim, isso não é empecilho nenhum. Eu (silêncio) quero ver a vontade, o brilho nos olhos da pessoa. Pra ti, a vontade de trabalhar, meu, ela pode ser gorda, magra, preta, branca, amarela, o que for né. Eu vejo, eu procuro olhar a pessoa por dentro (Gerente 03).

Conforme expressado pelo Gerente 03, não importa se a pessoa é 'gorda', 'magra', 'preta', 'branca' ou 'amarela'. Pela sua experiência, o mesmo entende que

as pessoas devem estar ali propostas a desenvolver suas tarefas da melhor maneira possível, e que as pessoas obesas não vão deixar de ser contratadas por sua condição. E, no Hotel Alfa, já passaram alguns colaboradores com sobrepeso, sendo em sua maioria no setor de governança. Mesmo que seu discurso esteja inicialmente voltado para o setor de governança, pode ser considerado que o entrevistado daria o mesmo tratamento a qualquer pessoa que pudesse ser contratada para outros setores.

Outro tipo de diversidade presente no hotel é o de pessoas de diferentes origens étnicas ou estrangeiras. Apesar de não ter sido muito abordado sobre como a Accor trata as pessoas de outras regiões ou países nas entrevistas, a própria unidade reflete esse tipo de diversidade, pois alguns entrevistados são oriundos do Nordeste. Aqui também se incluem os afrodescendentes, como abordado anteriormente. Sobre a etnicidade, Tanke (2004) afirma que a composição da força de trabalho é cada vez mais diversificada, sendo necessário o gestor de hospitalidade saber gerenciar um ambiente de trabalho multicultural.

Sobre a presença de estrangeiros na unidade, foi selecionado o comentário do Funcionário 01:

É tão rica essa diversidade no nosso hotel que eles abraçam os estrangeiros também. No nosso tem duas colegas peruanas, já vi no outro hotel também argentinos... Franceses, como teve a *trainee*, no nosso hotel que, inclusive, é gerente de outro (Funcionário 01).

De acordo com o comentário acima, o Hotel Alfa presencia também em seu quadro de colaboradores pessoas estrangeiras, como peruanos, franceses e argentinos. Inclusive, a gerente francesa passou pela unidade e agora assumiu um cargo de gerência em outra unidade da rede Accor. Sobre as peruanas, elas iniciaram no setor de A&B, conforme relatado nesta e em outras entrevistas, e agora estão no setor de recepção. Dessa forma, o tratamento aos estrangeiros, bem como qualquer outro grupo da diversidade, é igual.

Finalmente, foi perguntado sobre a opinião de cada um no que concerne às pessoas com deficiência, denominados pela sigla PcD, já que não há nenhum colaborador com essas características no lócus de pesquisa. O Hotel Alfa não tem obrigatoriedade legal para contratar esses profissionais, por ter 80 funcionários e por

ser um hotel de franquia. Por outro lado, foi apontado nas entrevistas que os participantes aceitariam positivamente esse público, já que enxerga a Accor como uma empresa sem preconceitos. A questão do PcD se mostrou nas entrevistas um pouco mais delicada, devido ao universo das deficiências existentes e a compatibilidade desse grupo à cultura organizacional promovida pela bandeira em que o Hotel Alfa pertence.

A contratação de PcD no mundo corporativo é, na maioria das situações, um tipo de ação afirmativa. Por lei, as empresas acima de cem pessoas devem apresentar uma quantidade de vagas para serem ocupadas por PcD, mas não conversa sobre quais condições as pessoas devem ser inseridas no mercado de trabalho. Alves e Galeão-Silva (2004), nesse sentido, concluem que as ações afirmativas se originam de intervenções políticas que tentam reverter o quadro de desigualdade na sociedade, mas que não conseguem promover a igualdade de direitos e inclusão real do trabalhador beneficiado na equipe.

É interessante pontuar a opinião de um dos colaboradores da área operacional sobre as pessoas com deficiência:

Não sei dizer muito a fundo. Mas assim, pelo que eu percebo, eu acho que deveria ter. Porque, se a gente pode dar uma oportunidade pra um jovem aprendiz, pessoas homossexuais, negras, porque a gente não tem preconceito, eu acho que deveria também existir um cargo voltado para essas pessoas com deficiência. Eu não sei dizer o porquê nós não temos (Funcionária 04).

A Funcionária 04 não compreende o porquê da falta do público de PcD no Hotel Alfa, mas afirma que os outros colaboradores os tratariam de forma igual aos demais. Essa opinião expressa total abertura à aceitação de PcD e sobre a necessidade de haver pessoas dessa minoria no Hotel Alfa. Na verdade, quando a Funcionária 04 fala sobre “um cargo” para pessoas com deficiência, a mesma reconhece sobre as limitações que esse público teria na unidade, por conta da polivalência requerida aos que lá atuam. No entanto, é totalmente favorável à contratação de alguma pessoa nessa condição na unidade.

O Chefe 01, por outro lado, pondera em seu comentário sobre a possibilidade de haver um PcD na equipe de trabalho, e chega à uma conclusão negativa sobre o assunto:



Não é pra ficar bonito na foto. Tem que fazer a parte social, mas também tem que ter um resultado. Aí eu coloco uma pessoa que não vai produzir um resultado igual, o X não vai ficar igual ao Y, e aí o Y só tá aqui porque tem uma deficiência? (Chefe 01).

O entrevistado acredita que a contratação de PcD deve ser necessária se houver a produção de resultados, ou seja, se essa pessoa puder desenvolver todas as atividades da mesma maneira e com a mesma consistência de uma pessoa sem deficiência. De certa forma, o comentário assume um tom preconceituoso se for levado em consideração que as PcD produzem menos que as pessoas sem deficiência. Por outro lado, a questão da produção de resultados relatada pelo entrevistado pode ser considerada muito subjetiva e vaga, levando em consideração que até mesmo os trabalhadores sem deficiência possuem diferenças individuais quando desempenham suas funções. Por isso, essa justificativa se torna inválida para explicar o porquê de não contratar alguma PcD na empresa.

Outra questão a ser analisada na citação é o tom de responsabilidade social assumido na expressão “não é pra ficar bonito na foto”. De acordo com Flores-Pereira e Eccel (2010), a responsabilidade social apoia e viabiliza a inserção profissional de pessoas de grupos minoritários. Por outro lado, não há como saber se as pessoas são integradas e tratadas de forma igual ou se são utilizadas para a construção de uma imagem que a organização quer representar à sociedade, já que os valores que norteiam essa inserção são os mesmos da sociedade de mercado. Dessa forma, o Chefe 01 acredita que a contratação de PcD tem que vir com a produção de resultados, não como uma forma de inserção para mostrar à sociedade que a empresa é socialmente responsável.

Por fim, o Gerente 03 informa sobre a complexidade em se contratar pessoas com deficiência no Hotel Alfa:

O problema é: a gente não consegue mão de obra qualificada de novo. E você sabe que a nossa estrutura é muito enxuta. Então se eu tiver uma pessoa com deficiência, vou ter que dispensar muito mais esforço pra cuidar dessa pessoa, pra formar e tudo o mais e, a nossa estrutura, sendo muito enxuta, eu ia ter que tirar um outro colaborador (Gerente 03).

Na fala é percebido que o maior fator limitante é encontrar mão de obra qualificada de PcD para ocupar algum cargo oferecido. Além disso, o Gerente 03 destaca que, para contratar uma PcD, é necessário despender muito mais esforço para treinar e desenvolver, ou seja, tem que cuidar literalmente dessa pessoa. O entrevistado diz que é preciso entrar na vida da pessoa, conhecer bem sua condição e sua família para realizar um desenvolvimento mais eficiente e produtivo do colaborador.

A opinião expressa pelo Gerente 03 é complexa, pois pode ser considerada como uma visão preconceituosa, por mais que talvez não seja intencional. Percebe-se, no comentário, uma visão mais assistencialista sobre o assunto, ao tratar a pessoa com deficiência com maior necessidade de atenção que outras pessoas. Essa percepção é evidenciada pela frase “vou ter que dispensar muito mais esforço pra cuidar dessa pessoa, pra formar e tudo o mais”. Pensando nas diversas deficiências existentes, há uma grande polêmica sobre o tratamento das PcD que remonta desde a antiguidade.

Walber e Silva (2006) discutem sobre a origem e as limitações que as PcD sofreram desde os primórdios dos tempos, para explicar o porquê da visão assistencialista de hoje. Esse tipo de pensamento surgiu com a ascensão da medicina no século XVI e a posterior categorização das PcD como doentes. Inicialmente vistos como pessoas possuídas por demônios ou anormais, por conta da ascensão do cristianismo, a sociedade passou a tratá-los de forma caritativa ou assistencialista, por pensar que as PcD não seriam capazes de exercer nenhuma atividade, devido às suas condições físicas ou mentais. Grande parte da sociedade ainda vê a deficiência como sendo uma questão médica, onde pessoas desse grupo devem ser cuidadas e monitoradas. Tal pensamento perdura até hoje, mesmo que haja um esforço em incluir todas as PcD em diversas esferas sociais e econômicas, ou seja, ainda há muito o que fazer para que haja um movimento bilateral de inclusão e adaptação, tanto deste grupo, quanto da sociedade, em geral.

Sendo assim, foi visto neste tópico que os colaboradores do Hotel Alfa são de certa forma abertos às diferenças, revelando a este trabalho que quase todas as opiniões são concernentes às políticas de promoção à diversidade divulgada pela Accor. Foi visto nas entrevistas que os colaboradores, tanto os funcionários operacionais, quanto as chefias, veem de forma positiva a diversidade, e alguns acreditam até mesmo que é preciso haver pessoas diferentes, para que haja a

quebra de estereótipos ou preconceitos. Por mais que a questão das pessoas com deficiência tenha se mostrado mais complexa que as outras, pode ser considerado que todas as pessoas são supostamente tratadas de forma igual.

#### 4.5 PERCEPÇÃO SOBRE AÇÕES DE DIVERSIDADE E IGUALDADE NO AMBIENTE DE TRABALHO

Durante as entrevistas, os gerentes e colaboradores foram indagados sobre a existência de algum projeto ou ação desenvolvida pela Accor para a promoção à diversidade. Quase todos os entrevistados não souberam falar ou não se lembravam de algum projeto específico. Nesse sentido, serão analisadas as falas da Funcionária 05 e do Gerente 03:

Sobre a doação da cadeira de roda, eu achei bem legal o que eles fizeram. E agora eles têm com um projeto pra poder ir lá na Floresta da Tijuca né, pra capinar, fazer plantações lá. Também a experiência lá com o negócio dos bombeiros, pra gente conhecer, saber como apaga fogo, em caso de emergência. (...) Dia das mães fizeram uma homenagem bem legal. Fizeram almoço, fizeram vídeo, das mães com seus filhos. Ficou bem interessante, gostei (Funcionária 05).

É agora, um dos cursos é o 'Naturalmente Diferente'. Um deles. Tem módulo 01, módulo 02 e módulo 03. Tem mais um, que eu não vou me lembrar qual que é o nome, mas também trata do mesmo assunto (Gerente 03).

Sobre a citação da Funcionária 05, alguns exemplos estão mais voltados para a esfera da responsabilidade social, como a doação da cadeira de rodas e a limpeza da Floresta da Tijuca, o que mostra ser comum a confusão entre este tema e a gestão da diversidade. O curso dos bombeiros pode ser classificado mais pelo viés da gestão de pessoas em geral, no que concerne aos treinamentos e desenvolvimento. No entanto, a homenagem realizada para o Dia das Mães pode ser considerada uma ação de diversidade voltada para o fortalecimento do público feminino, a partir do momento que foi realizado o almoço especial e o vídeo das mães com os filhos.

Já na fala do Gerente 03, mesmo havendo o reconhecimento de que a Accor promove vários treinamentos voltados para a discussão da diversidade, o único realmente citado foi o “Naturalmente Diferente”, que possui diferentes módulos focando sobre pessoas com deficiência. Isso evidencia que grande parte da equipe do Hotel Alfa não consegue perceber as várias ações promovidas pela rede Accor como ações de promoção à diversidade dos colaboradores.

No que condiz à igualdade de oportunidades, todos os entrevistados conseguem perceber que a Accor é uma empresa preocupada com o desenvolvimento profissional de cada um, sendo necessário que os colaboradores se empenhem em aprender novas tarefas e sejam exemplos nas atividades realizadas, a fim de que alcancem metas e conquista de promoções. Para que os colaboradores se sintam motivados a crescer, é necessário que os gestores contratados estejam alinhados à disseminação dos valores organizacionais. No entanto, é difícil encontrar profissionais habilitados, conforme citação do Gerente 03:

Já contratei... E eu recebi pessoas já contratadas pra virem treinar na minha unidade. E isso é mais frequente que você pensa. Na verdade, quando a Accor contrata uma chefia, ou um gerente, essa pessoa, ela passa por vários estágios. Se a pessoa passou, a gente acredita: ‘Opa, tem um excelente profissional’. ‘Vamos trabalhar ele pra aquilo que a gente quer’. Mas já aconteceu, acho que vai continuar acontecendo... Pessoas que ao entrar, começam a ter várias dificuldades e não segura a onda. É, essas pessoas acabam desistindo no meio do caminho, justamente por isso. É, ‘não me adaptei’, é ‘não consigo chegar ao resultado que vocês querem’, ‘a equipe aqui é muito difícil’, enfim. Tem alguns exemplos aí (Gerente 03).

Essa citação demonstra grande dificuldade da Rede Accor em encontrar profissionais qualificados para disseminar os valores e serem voltados para a satisfação das necessidades dos clientes internos. Quando a nova chefia é contratada, é verificado se o novo contratado é considerado ‘um excelente profissional’, de acordo com os preceitos da rede. Dessa forma, a gerência geral dará todas as ferramentas para que a chefia consiga atingir a maturidade desejada.

No entanto, vários desses profissionais não conseguem se adaptar à cultura organizacional proposta pela Accor, terminando por se desligar, como nos exemplos dados pelo entrevistado: “não me adaptei” e “a equipe aqui é muito difícil”. Por isso, muitos gerentes são formados de bases operacionais, por já conhecerem suas

práticas e diretrizes. Os gerentes contratados do mercado passam por diversos treinamentos e são avaliados constantemente, a fim de verificar se os mesmos conseguem replicar todo o aprendizado obtido.

Os colaboradores operacionais acreditam que a Accor é promotora da igualdade no desenvolvimento profissional, como na citação abaixo:

Eu vejo é, crescimento no hotel, como eu pude presenciar isso né, comigo. Então acho que quando a pessoa se empenha, ela sempre vai conseguir. A chefia vai sempre estar olhando aquela pessoa com vontade de crescer e, com certeza, vai dar uma oportunidade (Funcionária 04).

Aí eles todos são acolhedores, eles incentivam muito pra que a gente cresça... Eu sou louca, louca pra sair desse cargo de camareira e seguir em frente como governanta. E eles me incentivam bastante sobre isso (Funcionária 03).

O comentário da Funcionária 04 é claro sobre a política da Rede Accor em promover os profissionais mais empenhados e esforçados. Pela entrevistada ter advindo de outro setor, além de ser homossexual e do sexo feminino, sua visão sobre a valorização das pessoas que constituem o Hotel Alfa é mais ampla e demonstra que a empresa possui essa preocupação. Por isso, a frase “acho que quando a pessoa se empenha, ela sempre vai conseguir”, vai totalmente de encontro com essa afirmativa.

A Funcionária 03 também compreende que todas as chefias são acolhedoras e sente que os treinamentos e incentivos a ela feitos irão torná-la uma excelente chefe no setor de governança. Levando em consideração que é do gênero feminino e de origem nordestina, esta entrevistada também concorda que a Accor promove igualdade de crescimento a todos os colaboradores que se esforçam para atingir os resultados propostos, tanto na avaliação de desempenho, quanto nas operações no dia a dia.

Do mesmo modo, as chefias corroboram com esta visão:

Eu, na verdade eu não conheci ainda uma empresa que tratasse o colaborador como algo tão importante como a Accor trata. Então assim, a Accor valoriza muito o colaborador, mas muito mesmo. Então, ela realmente dá essas oportunidades pra qualquer pessoa, desde que ela esteja a fim de trabalhar (Gerente 01).

Então, eu tô há tanto tempo e continuo motivado. É porque eu me identifico com os valores da empresa, né. Ela respeita a sociedade, ela respeita as leis. E a empresa, apesar de ser estrangeira, uma empresa francesa, o papel que ela tem aqui no Brasil é muito importante. E a gente contrata pessoas sem formação nenhuma. A gente forma essas pessoas. A gente tá contribuindo para o mercado de trabalho. A gente tá rentabilizando, também os investidores. A gente tá melhorando a estrutura, em termos de hotelaria, aqui no país (Gerente 03).

De acordo com o enunciado pelo Gerente 01, a Accor realmente valoriza o colaborador como um ser humano, não o tratando somente como uma força de trabalho a suprir as exigências da rede. Por isso, este entrevistado também considera que as oportunidades existem, e que as pessoas precisam estar “a fim de trabalhar” para conquistá-las.

Por sua vez, o Gerente 03 ainda se sente motivado, mesmo com 20 anos de rede. O entrevistado dá importância ao papel que a Accor representa no Brasil, de seguir as leis e respeitar a sociedade, além de promover a geração de empregos até mesmo para pessoas que nunca trabalharam. Mesmo que no final da fala haja uma perspectiva também empresarial, ao falar da rentabilização de investidores, o Gerente 03 acredita que a Rede Accor consegue promover uma forma de gestão voltada realmente à integração e promoção da igualdade a qualquer pessoa, sendo ou não de algum grupo minoritário, e que isso pode influenciar decisivamente e positivamente outras empresas no ramo de hotelaria.

Portanto, os entrevistados que trabalham no Hotel Alfa, sendo pertencentes ou não a algum grupo da diversidade, conseguem enxergar que é possível, sim, o crescimento na rede Accor, por esta empresa possibilitar a ascensão profissional através da gestão e desenvolvimento de competências a todos os colaboradores, sem distinções. De qualquer forma, mesmo que os colaboradores não conheçam ou não enxerguem claramente os programas e ações voltados para a diversidade, é notório reconhecer que a Accor consegue promover uma cultura organizacional integradora, onde as pessoas são individualmente valorizadas e respeitadas, além de serem consideradas como uma peça fundamental para o crescimento e fortalecimento da rede em todo o mundo. Assim, de acordo com o exposto por Cox (2008), pode-se afirmar que a Accor, ou pelo menos o Hotel Alfa, consegue transformar a diversidade em uma força para a criação da vantagem competitiva necessária para o sucesso empresarial.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

O principal objetivo do presente trabalho foi verificar a visão dos colaboradores de um dos hotéis da rede Accor sobre as políticas de gestão da diversidade presentes. De maneira geral, o Hotel Alfa tem uma equipe totalmente heterogênea, e seus gestores passam por diversos treinamentos que os habilitam a gerir conflitos e tensões, para que as diferenças sejam suprimidas e todos sejam tratados em sua individualidade. A diversidade é percebida no lócus de pesquisa quando se analisa o próprio universo dos entrevistados, pois quase todas as pessoas são pertencentes a algum grupo considerado minoritário. As pessoas que lá trabalham não visualizam tais diferenças entre os seus integrantes, ou seja, as pessoas são tratadas como pessoas, e não como um negro, um homossexual ou uma pessoa estrangeira, por exemplo.

Partindo do ponto de vista do Hotel Alfa, supõe-se que a Accor consegue disseminar e reproduzir sua proposta de cultura humanista e meritocrática, onde as pessoas são valorizadas e suas opiniões são levadas em consideração, conforme relato dos entrevistados. Acredita-se que, em todas as unidades, a rede Accor consegue levar a sua proposta de cultura organizacional voltada para a apreciação igualitária e individual das pessoas. Essa afirmação pode ser confirmada pelo comentário do Gerente 01: “mas pelas unidades que eu passei, eu vejo que não há qualquer tipo de discriminação, de distinção pra você captar o colaborador e, principalmente, pra você promover o colaborador”.

Apesar de a Accor apresentar uma cultura organizacional integradora, além de uma composição gerencial diversa em cada unidade, vê-se que as gerências das cadeias hierárquicas superiores são ocupadas principalmente por homens, conforme reflexão da Gerente 02, do sexo feminino: “dentro dos GOPs é homem e o diretor é homem. Dentro dos setores dissolvidos da Accor tem bastante mulher”. Dessa forma, reflete-se que, por conta dos preconceitos históricos sofridos pelas mulheres, ainda há um grande passo para a conquista de posições cada vez mais superiores por esse público. Por outro lado, no comentário, é visto que as mulheres cada vez mais têm ocupado posições de liderança, sendo a entrevistada um exemplo disso.

Também foi percebido que o tratamento das pessoas com deficiência é um assunto muito mais complexo em relação às outras diversidades. Ao mesmo tempo

em que os funcionários do nível operacional são abertos à possibilidade de ter um colega de trabalho PcD, algumas pessoas do nível gerencial não são totalmente preparadas ou, se são, possuem uma visão mais assistencialista do assunto. Talvez esta última questão se dê por conta das políticas afirmativas influenciarem a inserção de PcDs pelas empresas, através de cotas. Por outro lado, a própria sociedade em geral não está preparada para a sua aceitação e inclusão, pois há a premissa de que estas pessoas devem se adaptar ao meio em que estão, e não uma ação conjunta ou bilateral entre as partes envolvidas. Nesse sentido, não se sabe se todos os colaboradores e gerentes estariam realmente preparados a receber esse público de forma totalmente integrativa.

O Hotel Alfa consegue alcançar a confiança dos colaboradores, já que os gestores dão abertura para que os funcionários, independentemente de pertencerem a algum grupo da diversidade ou não, possam expressar seus anseios, reclamações e sugestões. Por outro lado, a padronização do Hotel Alfa não facilita a abertura para a implantação de novas ideias ou mudanças que favoreçam a equipe de trabalho. Por isso, os colaboradores só conseguem trazer ideias que melhorem os processos rotineiros, e não novas contribuições, apesar de terem total abertura para isso.

Mesmo havendo algumas questões a serem melhoradas, considera-se que o Hotel Alfa consegue realizar uma boa gestão da diversidade dentro do seu contexto organizacional. Ao realizar a interseção entre a análise dos resultados e as ações propostas por Aoun e Gibeily (2007), é verificado o alcance da gestão da diversidade, principalmente no que concerne ao comprometimento, empoderamento, inclusão, espírito de família e apreciação dos colaboradores. Em alguns relatos, é percebido que os entrevistados carregam um sentimento de que o Hotel Alfa pode ser considerado uma segunda casa ou segunda família.

Refletindo sobre as maneiras de se alcançar a vantagem competitiva por meio do gerenciamento da diversidade proposta por Cox (2008), considera-se que o Hotel Alfa consegue atingir com maior proporção as áreas de recursos humanos, geração de valor e resolução de problemas. Pela restrição da pesquisa, características peculiares do hotel e alcance mundial da rede Accor, não há como saber até que ponto se apresentam as áreas de marketing e criatividade. No entanto, conforme exposto pela revista Accor Culture Audit Brasil (2014), entende-se que há um grande trabalho de marketing para que a sociedade saiba sobre a



importância que a Accor dá para o assunto, além de diversos treinamentos com os colaboradores. A perspectiva do gerenciamento de custos é o ponto mais fraco, pois gerenciar a diversidade não é suficiente para manter as pessoas na área de hotelaria, caracterizada por uma grande rotatividade de trabalhadores.

No tocante à responsabilidade social, percebe-se, através do Hotel Alfa, que a Accor consegue diferenciar tais práticas, pois as pessoas que lá trabalham não estão inseridas para promoverem uma imagem positiva perante a sociedade, mas sim para terem o seu potencial desenvolvido, através da meritocracia. Sendo assim, a imagem positiva é uma consequência de uma política eficiente da gestão da diversidade, e não uma meta a ser alcançada. Mesmo que os temas sejam correlatos e, de certa forma, a responsabilidade social trabalhe também com a inclusão, a gestão da diversidade vai além, por promover ferramentas e diretrizes que auxiliem os gestores a gerir os conflitos potenciais dentro das equipes. Enquanto a responsabilidade social possui um caráter externo, ao se preocupar com a sustentabilidade dos negócios, do meio ambiente e comunidades, a gestão da diversidade se volta para uma mudança da cultura organizacional interna, resultando em uma melhoria nas políticas de gestão de pessoas. A rede Accor tem metas próprias para o desenvolvimento da responsabilidade social corporativa, como a plantação de árvores e doações de alimentos ou cadeira de rodas.

Uma das contribuições deste trabalho foi discutir a efetividade das políticas de gestão da diversidade em uma grande rede hoteleira. É importante que as organizações hoteleiras possam gerenciar eficazmente as pessoas presentes em seu corpo de trabalho, pois a diversidade cultural é cada vez mais presente em todos os níveis. Por mais que a sociedade ainda reproduza modelos sociais de discriminação e/ou segregação, é papel não só da hotelaria, mas de todas as outras organizações, a promoção de atos de inclusão das diferenças existentes, já que cada ser humano tem suas origens e histórias que precisam ser conhecidas e respeitadas.

Outra contribuição deste trabalho é para a comunidade acadêmica, ao se discutir a gestão da diversidade, diferenciando-a das ações afirmativas e a responsabilidade social. Por serem temas muito parecidos, percebe-se que suas práticas nas organizações contribuem para um entendimento difuso da gestão da diversidade. É importante haver maior estudo e compreensão sobre estes temas, de forma a perceber até que ponto tais práticas recaem na inserção ou na inclusão de

pessoas. Assim, serão realizados planos e ações mais eficientes para a promoção de políticas de diversidade mais efetivas.

Uma das limitações da presente pesquisa foi a impossibilidade de realização das entrevistas fora do Hotel Alfa, em quase todos os casos. Mesmo havendo a consideração de que as pessoas tenham expressado sua opinião sem interferência de estarem no local de trabalho, é preciso pontuar que não há como saber até que ponto o discurso apresentado pelos mesmos é totalmente real.

Outro fator limitante que pode ser considerado é a questão de não haver um estudo mais profundo das relações de trabalho entre as pessoas que atuam no Hotel Alfa. Seria necessária uma análise mais antropológica das relações sociais, o que demanda bastante tempo. Mesmo que as entrevistas tenham se mostrado positivas, respondendo ao objetivo geral e os objetivos específicos deste trabalho, não há como saber até que ponto cada colaborador respeita e entende a diversidade, nem como é o relacionamento entre os setores. Dessa forma, não há como saber com exatidão até que ponto o discurso da diversidade é posto em prática por cada pessoa integrante da equipe de trabalho.

Como o estudo para este trabalho foi desenvolvido em um hotel econômico da rede Accor, a sugestão apresentada para futuras pesquisas seria uma análise comparativa das políticas de diversidade em hotéis de diferentes categorias, para verificar se a cultura organizacional promovida pela Accor é disseminada da mesma proporção em todos os níveis da organização.

## REFERÊNCIAS

ACCOR HOTELS. **Culture Audit Brasil**: melhores empresas para trabalhar; Resumo de nossas práticas, 2014.

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

AOUN, G. GIBEILY, T. **Managing diversity in the workplace**. Université Saint-Joseph, 2007. Disponível em <<http://www.fgm.usj.edu.lb/pdf/a52007.pdf>> Acesso em 15 nov. 2014.

CASTELLI, G. **Gestão hoteleira**. São Paulo: Saraiva, 2006.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3 ed.. Rido de Janeiro, Elsevier, 2010.

CLARKE, A. CHEN, W. **Hotelaria**: fundamentos teóricos e gestão. Tradução: Christovão Bottino. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

COOPER, C. *et. al.* **Turismo**: princípios e práticas. Tradução: Roberto Cataldo Costa 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

COX, T. **Workforce diversity and organizational performance**. Heimatkunde, 2008. Disponível em <<https://heimatkunde.boell.de/>> Acesso em 11 jan. 2014.

COX, T. BLAKE, S. Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. **The Executive**, Vol. 5, Nº 3, 1991 (p. 45-56)

COZZI, A. O.; QUEIROZ, A. M.; FERNANDES, M. E. R. Múltiplos vínculos, múltiplas identidades? Um estudo de caso. **Caderno de ideias**, ano 6, n. 11, out. 2006.

ESTEVES, Sofia. **O que é meritocracia?** Disponível em <http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/carreiraem-geracoes/2013/02/18/o-que-e-meritocracia/>. Acesso em 10 jan. 2014.

FERNANDES, I. A questão da diversidade da condição humana na sociedade. **Revista da ADPPUCRS**, Porto Alegre, n. 5, p.77-86, dez. 2004.

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

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FLORES-PEREIRA, M. T.. ECCEL, C. S.. Diversidade nas organizações: uma introdução ao tema. In: BITENCOURT, C. (org). **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. 2. ed.. Porto Alegre: Bookman, 2010. (p. 335-351)

FREITAS, J. C. T. Meritocracia sustentável: ampliando sua eficácia pela revisão de seus valores. **Simpósio de Excelência em Gestão da Tecnologia - IX SEGET**, 2012. Disponível em <<http://www.aedb.br/seget/artigos12/65316853.pdf>> Acesso em 10 jan 2014.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**.. 6ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006.

GONÇALO, C. R. BORGES, M. de L. A gestão do conhecimento organizacional. In: BITENCOURT, C. (org). **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. (p. 57-77)

HANASHIRO, D.; CARVALHO, S. Diversidade cultural: panorama atual e reflexões para a realidade brasileira. **READ**, Vol. 11 No. 5, set-out 2005.

MARCONI, M. A. LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de entrevistas, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LASHLEY, C. MORRISON, A.(Orgs.) **Em busca da hospitalidade**: Perspectivas para um mundo globalizado. Tradução de Carlos David Szlak. Barueri, SP: Manole, 2004.

MOSTADEIRO, M. M.. A evolução do sistema capitalista rumo à ética no mercado. In: BITENCOURT, Claudia (org). **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. (p. 297-314)

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

NEVES, J. L. **Pesquisa qualitativa**: características, usos e possibilidades. Cadernos de Pesquisas em Administração, v. 1, n.3, 2º sem., 1996.

PEREIRA, J. B. C; HANASHIRO, D. M. M. A gestão da diversidade: uma questão de valorização ou dissolução das diferenças. 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.

POWERS, T. BARROWS, C. W. **Administração no setor de hospitalidade:** turismo, hotelaria, restaurante. São Paulo: Atlas, 2004. Tradução de Ailton Bomfim Brandão.

Ré, C. A. Ré, M. A. Processos do sistema em gestão de pessoas. In: BITENCOURT, Claudia (org). **Gestão contemporânea de pessoas:** novas práticas, conceitos tradicionais. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

STEIL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **Revista de Administração**, São Paulo, v.32, n.3, p. 62-69, jul/set 1997.

SOBRINHO, W. P. **Duas em cada dez pessoas se recusam a contratar homossexuais.** Carta Capital, 2015. Disponível em <<http://www.cartacapital.com.br/sociedade/duas-em-cada-dez-empresas-se-recusam-a-contratar-homossexuais-no-brasil-1703.html>> Acesso em 06 jun. 2015.

TANKE, M. L. **Administração de recursos humanos em hospitalidade.** Tradução de Roberto Galman. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

THOMAS JR, R.R. Diversity management and affirmative action: past, present and future. In: **Diversity Symposium**, v. 1, n. 1, 2004. Lansdowne – VA: The Alliance (The Diversity Collegium and The American Institute for Managing Diversity), 2005.

WALBER, V.B.; SILVA, R.N. As práticas de cuidado e a questão da deficiência: integração ou inclusão? **Estudos de psicologia**, Campinas, n. 23, p. 29-37, jan/mar, 2006.

## **APÊNDICE A – FORMULÁRIO UTILIZADO NAS ENTREVISTAS**

Universidade Federal Fluminense  
Faculdade de Turismo e Hotelaria  
Nome: Catiane Maria da Silva

### **ROTEIRO DE ENTREVISTA – GESTÃO DA DIVERSIDADE**

#### **1º bloco – Informações pessoais**

1. Nome
2. Idade
3. Escolaridade
4. Cargo que ocupa atualmente.
5. Tempo de empresa
6. Qual grupo de diversidade pertence (sexo feminino, afrodescendente, estrangeiro, PcD, homossexual, idade, etc)

#### **2º bloco – Questões da organização**

7. Fale brevemente sobre sua trajetória profissional (empregos anteriores)
8. Como foi o processo de recrutamento e seleção? (como soube da vaga e as técnicas de seleção (entrevista, dinâmica)).
9. Quais foram as suas percepções sobre a pessoa que te selecionou (primeiro contato)
10. O que você acha que foi determinante para a sua contratação?
11. Fale sobre a sua rotina de trabalho.
12. Como você avalia o ambiente de trabalho? Por quê?
13. Como é o seu relacionamento com os gestores? E com os colegas de trabalho?
14. Quais as dificuldades que você já enfrentou ou enfrenta trabalhando aqui?
15. Você já mudou de cargo nesta empresa? Fale um pouco sobre o processo de mudança (caso tenha mudado).

16. (Caso não tenha mudado de cargo) Acredita que possui as mesmas condições que seus colegas de mudar de cargo? Já se informou com o seu gestor sobre tal possibilidade? Como foi a conversa?
17. Você tem liberdade para reclamar ou sugerir algo para a empresa? Acredita que suas opiniões são levadas em conta para a melhoria das relações de trabalho?

### **3º bloco – Gestão da diversidade**

18. O que você entende por diversidade?
19. Você considera que toda a equipe é diversa/heterogênea? Por quê?
20. Você já sofreu ou ouviu falar de algum tipo de preconceito ou discriminação no ambiente de trabalho? Se sim, relate.
21. Qual foi a ação dos gestores sobre esse problema ocorrido?
22. Como se trata da questão da homossexualidade na empresa?
23. Como se trata da questão de cor/raça na empresa?
24. Como se trata da questão de PcD na empresa?
25. Como se trata da questão de gênero na empresa?
26. Como se trata das questões culturais (migrantes nacionais e internacionais) na empresa?
27. Você acredita que esses grupos minoritários possuem as mesmas oportunidades que os demais na empresa? Explique.
28. Como a gerência/diretoria é composta?
29. Você conhece algum programa ou ação para promover ou valorizar a diversidade na companhia?
30. Como avalia esses programas?
31. O que você pensa sobre as minorias em cargos de gerência/diretoria? Como você acredita que os funcionários reagiriam/reagem sobre isso?
32. Comparando com o seu emprego anterior, você considera que esta empresa promove o respeito e a igualdade de oportunidades? Por quê?