

Percepção de gestores a respeito da diversidade: análise em organizações hoteleiras

Pablo Marlon Medeiros da Silva – Universidade Potiguar (UNP)

Francisco Tomaz Pacífico Júnior – Universidade Potiguar (UNP)

Laís Karla da Silva Barreto – Universidade Potiguar (UNP)

Lydia Maria Pinto Brito – Universidade Potiguar (UNP)

RESUMO

Nos tempos atuais, as empresas estão ampliando a sua visão e atuação estratégica e estão percebendo que todo processo produtivo somente se torna viável desde que haja a participação das pessoas como parceiras das organizações. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos e habilidades, sendo diferencial competitivo a capacidade criativa e inovadora das pessoas. Nesse contexto, a diversidade surge como uma ferramenta essencial para o sucesso da organização no mercado competitivo. Este estudo visa compreender a percepção de gestores de empreendimentos hoteleiros na cidade de Mossoró, Rio Grande do Norte, acerca da diversidade nas organizações, como forma de obter vantagem competitiva. Para este trabalho foram tidas como principais referências Mazur (2010) e Mendes (2004). Foi realizada uma pesquisa exploratória, descritiva e de campo com abordagem qualitativa aplicada a quatro gerentes, sendo os dados das entrevistas submetidos à análise de conteúdo. Os resultados mostraram que as gestoras conhecem a diversidade ainda de forma superficial. Não adotam nenhum tipo de programa voltado para a diversidade nas organizações em que trabalham, embora acreditem que as empresas tenham um papel importante para a inclusão e integração social. Benefícios como a proatividade, a inovação, a interação com o público externo e a melhoria da imagem da empresa frente a sociedade e os impactos negativos, como os conflitos religiosos foram constatados na pesquisa. Os resultados da pesquisa motivam maiores investigações sobre o gerenciamento da diversidade nas organizações, a fim de demonstrar resultados que façam com que as empresas possam ter um diferencial competitivo e atender ao mercado de trabalho diversificado.

Palavras-chave: Diversidade. Vantagem competitiva. Organizações hoteleiras.

1 Introdução

A redemocratização no Brasil é ainda um processo recente e permeado por diversas lacunas pendentes. Uma delas refere-se à permanência de condições e características não mutáveis inerentes a um indivíduo, como: cor, etnia, gênero, deficiência física, idade e outras diferenças que influenciam na definição das oportunidades de ingresso no mercado de trabalho, progressão na carreira, desempenho educacional, acesso ao ensino superior, participação na vida política (MOEHLECKE, 2002).

Fleury (2000) afirma que uma nação contraditória foi emergindo no Brasil. Um povo que valoriza sua origem diversificada, que gosta de se imaginar como uma sociedade sem preconceitos de raça ou cor, mas que ainda se perpetua como uma sociedade estratificada, em que o acesso à educação e ao mercado de trabalho ainda é definida pelas origens econômica e racial.

Lidar com as diferenças individuais e coletivas sempre foi um grande desafio para a humanidade. Problemas como preconceito, indiferença, conflitos interpessoais, discriminação, dentre outros, afrontam a dignidade humana e limitam a convivência social. Várias controvérsias surgem acerca de quais seriam as possíveis soluções, já que sempre essas situações se mostraram irreparáveis.

No campo das organizações, perpetua-se a seguinte questão: como gestores têm percebido e trabalhado a questão da diversidade presente em seu ambiente de trabalho? como as empresas operam cada vez mais num contexto multinacional e multicultural, a compreensão de como a diversidade afeta os resultados nas organizações, tais como a satisfação, a criatividade e o volume de negócios, será de grande importância para trazer vantagem competitiva, diante de um mercado competitivo e dinâmico. (MILLIKEN; MARTINS, 1996).

O objetivo dessa pesquisa é compreender a percepção de gestores de empreendimentos hoteleiros na cidade de Mossoró, Rio Grande do Norte, acerca da diversidade nas organizações, como forma de obter vantagem competitiva. A importância desse estudo se dá pelo crescimento do turismo na cidade, especialmente por Mossoró ser conhecida nacionalmente por seus grandes eventos culturais como o “Chuva de Balas no País de Mossoró”, o “Alto da Liberdade”, o “Mossoró Cidade Junina” e por se tratar de um município que se encontra entre duas capitais: Natal e Fortaleza, o que o torna como um centro econômico forte no turismo de negócios do estado. Esses e outros fatores explicam a vinda de milhares de turistas do país e do mundo todos os anos para a cidade, que buscam nos hotéis um perfil que melhor atenda a sua necessidade. Nesse sentido, as organizações precisam ter em seu capital humano meios que possam trazer vantagem competitiva para atender essa demanda.

Para as organizações, esta pesquisa se justifica no sentido de permear uma maior reflexão crítica acerca da sua realidade. Para a ciência, contribuirá para um maior amadurecimento teórico-prático, por ser um tema ainda recente e pouco explorado no Brasil. Para os autores, permitirá um maior desenvolvimento científico e profissional, adotando posturas mais críticas e reflexivas sobre a importância da incluir pessoas quem fazem parte de um mercado dinâmico e competitivo.

Nos tempos atuais, as empresas estão ampliando a sua visão e atuação estratégica e estão percebendo que todo processo produtivo somente se torna viável desde que haja a participação das pessoas como parceiras das organizações. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos e habilidades, sendo diferencial competitivo a capacidade criativa e inovadora das pessoas (OLIVEIRA; RODRIGUEZ, 2004). Nesse contexto, de acordo com Agrawal (2012), a diversidade surge como uma ferramenta essencial para o sucesso da organização no mercado competitivo.

2 Revisão da literatura

2.1 ORIGEM, CONCEITO E OUTRAS CONSIDERAÇÕES SOBRE A GESTÃO DA DIVERSIDADE

Durante mais da metade do século XX, era desejado e praticado que o perfil dos trabalhadores fosse homogêneo, no sentido de não haver diferenciação de pensamento, tanto no jeito de ser quanto no de agir. Esse contexto era típico das organizações que trabalhavam sob a perspectiva taylorista-fordista, presente ainda hoje em muitas delas (PEREIRA; HANASHIRO, 2010). Saraiva e Irigaray (2009) explicam que, possivelmente, por questões técnicas, as organizações adotavam um padrão homogêneo no seu dia a dia imaginando que as diferenças entre seus empregados pudessem desaparecer sob a formalidade das posições

hierárquicas e por acreditar que eles separavam suas características e interesses pessoais dos profissionais, submetendo aqueles a estes no ambiente organizacional.

Hoje, porém, através das transformações históricas, econômicas, culturais e sociais sofridas nas últimas décadas, houve uma crescente participação de grupos heterogêneos na sociedade, aumentando a diversidade existente no mercado consumidor das empresas e na oferta de mão de obra, que exigiu das empresas uma busca maior pela integração e inclusão das diferenças individuais e coletivas no ambiente de trabalho para atender às mudanças provindas da globalização.

O tema da diversidade surgiu na década de 1960 nos Estados Unidos através de um conjunto de movimentos sociais, pautados por conflitos étnicos que resultaram na criação de leis que buscavam compensar desvantagens originadas historicamente e dar igualdade de oportunidade a grupos minoritários (MENDES, 2004). Como resposta à discriminação racial observada nas empresas e nas instituições de ensino, foi promulgado o *Affirmative Action*, que, de acordo com Fleury (2000), exigia que as empresas contratadas pelo governo ou que dele recebiam recursos e benefícios deviam avaliar a diversidade existente em seu corpo de funcionários e procurar balancear sua composição, em face da diversidade existente no mercado de trabalho, incluindo mulheres, hispânicos, asiáticos e índios, por força de lei federal. Os deficientes físicos também foram incluídos ao rol após 1991.

No Brasil, as ações afirmativas adotadas pelo Estado tiveram sua eficácia duvidosa, como mostra a história recente. Nesse contexto, emerge a importância de criar-se práticas empresariais inovadoras, como a gestão da diversidade nas organizações, que possam atuar como facilitadores da inclusão e integração social brasileira (ALVES; SILVA, 2004). Por vezes, a gestão da diversidade pode ser confundida com a ação afirmativa. Porém, são dois conceitos distintos. Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) os diferenciam como:

A ação afirmativa enfatiza o alcance de igualdade de oportunidades no local de trabalho através da demografia organizacional – sexo, idade, misturas raciais e étnicas, etc. Tem respaldo legal e exige a elaboração de relatórios escritos contendo planos e metas estatísticas para grupos específicos de pessoas. Ela é projetada para beneficiar grupos específicos que sofreram injustiças anteriormente e afeta basicamente as decisões de contratação e promoção, abrindo portas para alguns, mas criando receio de discriminação reversa pelos outros. Administrar a diversidade, por outro lado, significa valorizar as diferenças, criando um ambiente em que todos se sintam valorizados e aceitos. Pressupõe que os grupos continuem mantendo suas características e moldando a empresa da mesma forma que serão moldados por ela, gerando uma série de valores comuns (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1999, pp. 58-59)

De acordo com Mazur (2010), a diversidade é um fenômeno subjetivo, criado por membros de grupos próprios que, com base em suas diferentes identidades sociais categorizam outros como semelhantes ou diferentes. Ewijk (2011) trata do tema como uma construção social, que implica que os modos de diferenciação são marcados pela história. Eles só constituem diferença em um determinado momento e são característicos do lugar onde são explorados.

Pesquisadores têm se esforçado para conceituar e estudar a diversidade de forma eficaz (HARRISON; KLEIN, 2007). Sua abordagem vai desde definições restritas às questões de raça, etnia e gênero, até as mais abrangentes que consideram como diversidade qualquer diferença individual entre as pessoas (SAJI, 2005). Fleury (2000, p.3) conceitua diversidade como “um mix de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social cujos grupos de maioria e de minoria coexistem”. Já Mazur (2010, p.8) a define como “a representação, em um sistema social, de pessoas com distintas filiações de grupo de importância cultural”.

Quando se trata das organizações, Bento (1999, p. 21) conceitua a gestão da diversidade como “um conjunto de medidas que visa promover a inclusão e a igualdade de oportunidades e tratamento aos membros de grupos discriminados em função da cor, raça, etnia, origem, sexo, deficiência, idade, credo, religiosidade e orientação sexual”. O tema chegou ao Brasil por obra de algumas multinacionais norte-americanas, forçadas a adotar na subsidiária os mesmos princípios e práticas adotados na matriz (MENDES, 2004). Desde então, tem sido alvo de pesquisas a fim de comprovar a sua eficácia nas organizações brasileiras e estrangeiras atuantes no país.

A gestão da diversidade tem sido muitas vezes ligada a programas, políticas e práticas que visam capacitar a força de trabalho diversificada, integrando vários grupos sociais (FUJIMOTO; HARTEL; AZMAT, 2013). De acordo com Worman (2008), as pessoas são diferentes e essa diversidade é composta por uma série de características, tais como sexo, raça, deficiência, religião, escolaridade, origem, crença, orientação sexual e idade, bem como características pessoais, tais como estilo de trabalho, personalidade e cultura que precisam ser captadas e selecionadas pelas organizações com igualdade de oportunidades, sem que passem por qualquer discriminação, preconceito ou outro fator que afronte a sua dignidade.

2.2 VANTAGENS POTENCIAIS E IMPACTOS NEGATIVOS DA GESTÃO DA DIVERSIDADE

A diversidade tem sido alvo de pesquisas para demonstrar seus resultados em laboratórios e campos de estudos. A teoria, fundamentada na perspectiva de valor da diversidade, sugere que ela dentro de grupos de trabalho aumenta a sua eficácia (COX et al., 1991). Porém, estudos de campo, orientados por identidade social, sugeriram que a diversidade está associada a resultados negativos de desempenho (PELLED et al., 1999).

Cada organização precisa perceber os aspectos positivos e negativos da heterogeneidade no ambiente de trabalho (MARQUES, 2008). Mendes (2004), seguindo a linha de vários pesquisadores, elenca uma série de impactos positivos e negativos da diversidade no desempenho das organizações, descritos a seguir:

Tabela 1: vantagens e desvantagens da gestão da diversidade nas organizações

VANTAGENS POTENCIAIS	IMPACTOS NEGATIVOS
Aumento da criatividade, da inovação e a capacidade de solucionar problemas	Maiores taxas de absenteísmo e rotatividade
Ajuda a crescer no mercado	Maiores custos com fator humano
Amplia a flexibilidade organizacional	Dificuldade em manter a heterogeneidade
Fortalece a imagem da empresa	Risco de baixa identificação de determinados indivíduos com o grupo
Atrai mão de obra	Insatisfação no trabalho, desmotivação e desgaste no clima organizacional
	Exclusão organizacional de minorias

Fonte: Adaptado de Mendes (2004)

A diversidade na organização, quando bem gerenciada, pode influenciar positivamente o desempenho das empresas (MENDES, 2004). Quando se trata de aumentar a criatividade, a inovação e a capacidade de solucionar problemas, Caleb (2014) afirma que, quando pessoas que pertencem a raças, gêneros, idades, dentre outros aspectos diferentes, se reúnem para resolver problemas em grupos, elas trazem diferentes informações, opiniões e perspectivas e essas experiências auxiliarão na tomada de decisões. Marques (2008) acrescenta que os funcionários aprendem uns com os outros e, portanto, expandem as suas qualidades humanas em geral. Eles se sentem reconhecidos, especialmente se perceberem que a diversidade na

organização não se limita aos níveis mais baixos, o que pode proporcionar a todos a oportunidade de desenvolvimento na carreira dentro da empresa.

Mazur (2010) sugere que organizações heterogêneas são adequadas para servir melhor uma clientela externa diversificada. Marques (2008) corrobora com essa ideia reforçando que os clientes podem identificar-se melhor com a força de trabalho diversificada. Eles se sentem mais confortáveis e menos alienados em um ambiente onde pelo menos uma face lembra deles. Uma das consequências desse fator é o fortalecimento da imagem da empresa, que para Mendes (2004) irá atender aos anseios sociais implícitos e explícitos, estimulando positivamente a percepção da sociedade em favor do seu negócio e assim fazendo com que ela cresça no mercado.

Trabalhar em um lugar onde os recursos humanos são tratados igualmente proporciona aos trabalhadores uma elevada motivação para o trabalho, conforme Agrawal (2012). Essas medidas ajudam a atrair mão de obra e farão com que indivíduos pertencentes a minorias dêem preferência a oportunidades de empregos em organizações que possuem boas práticas de gerenciamento da diversidade, trazendo como consequência uma vantagem em termos de captação, seleção e retenção de talentos (MENDES, 2004).

Por outro lado, a diversidade também possui alguns inconvenientes que se conflitam com as vantagens percebidas, conforme mencionados na tabela acima. Para Marques (2008), a diversidade na empresa não alcança altos escalões. É predominantemente aplicado nos níveis mais baixos, mas dificilmente alcança o topo da hierarquia. Barry e Bateman (1996) e Wise e Tschirhart (2000) defendem que, por essa razão, pode haver um ceticismo dos próprios funcionários das empresas em relação à implementação do programa como também atitudes preconceituosas em relação a colegas ou superiores que são beneficiários desses programas. Outros autores, como Earley e Mosakowski (2000) acrescentam que em organizações moderadamente heterogêneas, os grupos tendem a apresentar conflitos de relacionamento, problemas de comunicação, e baixa identificação dos membros com o grupo majoritário.

Uma das razões que explica os impactos negativos da diversidade está no fato de muitas organizações adotarem práticas diversificadas com uma mentalidade meramente primada nos lucros e não necessariamente acreditam nelas como algo moralmente certo a fazer. Mendes (2004) afirma que algumas organizações implementam práticas de gestão da diversidade apenas por pressões de suas matrizes ou desejo de melhorar sua imagem. A consequência é a adoção de programas de fachada, que de fato atraem “minorias”, mas terminam por implicitamente segregá-las, configurando, ainda que não intencionalmente, uma prática de exclusão.

De acordo com Marques (2008) a organização deve aplicar a diversidade, em primeiro lugar, porque é algo moralmente correto. O mundo é composto de seres humanos que são iguais uns aos outros, mesmo que sejam diferentes na cor, forma, tamanho, idade, capacidade, preferências, ou sexo. Se essa mentalidade pode tornar-se parte da natureza da organização, o desempenho como um todo vai aumentar e, conseqüentemente, os lucros vão aumentar.

2.3 COMO GERENCIAR A DIVERSIDADE

A gestão da diversidade continua a ser um importante desafio organizacional. Para garantir que programas e práticas de gestão de diversidade tenham eficácia, Mendes (2004) alerta que os gestores precisam assumir uma postura proativa e adotarem medidas como: preparar a empresa, repensando sobre as normas, regras e procedimento que possam entrar em conflito com as práticas; é necessário também promover mudanças na estrutura organizacional e melhorar a comunicação. Nesse ponto, Mazur (2010) traz a ideia de que os supervisores e gerentes devem estar preparados para ensinar a si e aos outros dentro de suas

organizações a valorizar as diferenças de ambos os parceiros e clientes para que todos sejam tratados com dignidade.

As empresas que valorizam a diversidade também precisam empenhar-se muito para garantir a possibilidade de reter os participantes desses grupos, depois de contratados, devido a grande rotatividade entre as minorias, especialmente no nível gerencial, que muitas vezes é explicado pela percepção de falta de oportunidades de promoção, conforme Wagner e Hollenbeck (2009).

Gerir a diversidade é assegurar que os funcionários tenham a oportunidade de maximizar o seu potencial, aumentar a sua auto-desenvolvimento e alcançar o seu melhor nos trabalhos que fazem. É importante ter em conta as circunstâncias organizacionais, metas e objetivos e adaptar abordagens para progredir, a fim de se certificar de que eles são relevantes para o sucesso organizacional (WORMAN, 2008).

3 Metodologia da pesquisa

A presente pesquisa foi desenvolvida, quanto aos fins, como uma pesquisa exploratória e descritiva (GIL, 2008), com abordagem qualitativa (GIL, 2008) com o objetivo de compreender melhor o fenômeno. Quanto aos métodos, foi realizada uma pesquisa de campo (VERGARA, 2013), envolvendo 4 hotéis de referência na cidade de Mossoró, escolhidos por critério de acessibilidade. As características das organizações pesquisadas foram apresentadas a seguir:

Quadro 1: Caracterização do campo de pesquisa

Código	Número de funcionários	Tempo no mercado	Categoria
HOTEL A	78	8 anos	4 estrelas
HOTEL B	53	10 anos	3 estrelas
HOTEL C	41	25 anos	3 estrelas
HOTEL D	243	36 anos	5 estrelas

Fonte: Elaborado pelos autores (2015)

Para a coleta de dados foi utilizada uma entrevista semiestruturada (GIL, 2008) realizada no local de trabalho dos pesquisados, com duração aproximada de 20 minutos cada. O roteiro de entrevista foi composto por perguntas relativas ao conteúdo deste trabalho. Os respondentes foram informados de que as respostas prestadas seriam resguardadas e tratadas confidencialmente. Segue o perfil dos sujeitos da pesquisa:

Quadro 2: Perfil dos entrevistados

Código	Cargo	Idade	Sexo	Escolaridade	Tempo na organização
E1	Gerente de RH	25	Feminino	Nível Superior	1,3 anos
E2	Gerente geral	34	Feminino	Nível Superior	7 anos
E3	Gerente geral	48	Feminino	Nível Médio	5 anos
E4	Gerente de RH	46	Feminino	Nível Superior	1,2 anos

Fonte: Elaborado pelos autores (2015)

Os dados foram submetidos à análise de conteúdo (BARDIN, 1977), e preparados através das transcrições das gravações e separados por perguntas realizadas, a fim de serem interpretadas e direcionadas ao objetivo proposto pela pesquisa.

4 Resultados e discussão

A partir da análise feita pelas entrevistas, constatou-se que a maioria das organizações pesquisadas mantém no seu quadro funcional um perfil predominantemente homogêneo.

Apenas o hotel D, que possui acima de 200 funcionários, concentra um percentual de portadores de deficiência, que segundo a entrevistada 4, *“é o que a lei exige e o hotel, portanto, cumpre”*. Um fato curioso constatado através da pesquisa é que os outros hotéis, que possuem menos de 100 funcionários, não possuem nenhum profissional portador de necessidades especiais, o que sugere que eles ainda tratam as diferenças mais como uma imposição legal do que uma conscientização para a inclusão social.

Acerca das ações afirmativas impostas pelo governo, as entrevistadas tiveram opiniões divergentes acerca do assunto. As entrevistadas 1 e 4, por exemplo, as consideraram como propostas eficazes, porém deficientes. Para E1, essas medidas tem apenas *“amenizado, mas não solucionado, porque as empresas que possuem cotas levam isso como uma obrigatoriedade e não como algo que de partir da sua iniciativa”*. Já para E4:

...A proposta é eficaz. Agora assim... eu acredito que a inclusão verdadeira ela teria que ter recursos suficientes para isso, pois nem toda empresa está adaptada para isso. Se a gente colocar uma pessoa aqui com deficiência visual o hotel não está preparado para recebê-la. O Estado não obriga a empresa a treinar e por isso a empresa não se vê obrigada a treinar essa pessoa com deficiência...(E4).

A crítica feita por E4 mostra que os hotéis pesquisados tendem a restringir-se apenas à contratação exigida pela lei, não adotando medidas para reter os profissionais selecionados, como efetuar mudanças na estrutura organizacional, entre outras. Para a entrevistada 3, *“eu acho que essa lei não resolve não, até porque o limite é muito pouco. Você tem um número x de funcionários e precisa contratar um percentual disso... então a cota é muita pouca e por isso acredito que não resolve o problema não*. Essas declarações confirmam o que autores como Alves e Silva (2004) tratam sobre as ações afirmativas, como propostas que tem eficácia duvidosa e que, nesse contexto, emerge a importância de criar-se práticas empresariais inovadoras, como a gestão da diversidade nas organizações, que possam atuar como facilitadores da inclusão e integração social brasileira.

A diversidade é um tema novo dentro das organizações. Quando questionadas sobre o entendimento acerca do assunto, a maioria das pesquisadas afirmou que até então só conheciam a diversidade de maneira superficial, pela questão sexual, da deficiência física e o que sabiam em relação às políticas impostas pelo estado para a contratação de portadores de necessidades especiais. Elas responderam também que as organizações possuem o papel de agente de mudanças, no sentido de complementar a inclusão que as leis não foram capazes de proporcionar.

Embora exista o desejo de integrar diferenças, de acordo com as entrevistas, não se observou nenhum programa voltado para a diversidade nos hotéis. Mesmo constatando-se pela pesquisa que há um grande número de mulheres no ambiente de trabalho, na maioria das organizações estudadas não se vê a presença de, por exemplo, portadores de necessidades especiais, como também um número expressivo de homossexuais, negros e outros. De acordo com E3, *“aqui não existe muita diversidade não... é pouca, né assim... a diferença de pessoas que gostam do mesmo sexo vamos supor nééé aqui a gente já não tem muito isso não”*. A entrevistada 2 reitera essa informação e chega a afirmar que:

...já foi uma vontade nossa de ter deficientes na parte de escritório, que seria menos difícil, né?... pra camareira não teria como..operacional não teria como, mas no escritório seria menos difícil. O problema é que o nosso quadro de escritório da parte administrativa é bem reduzida e ele é bem estável (E2).

Em relação à captação e seleção de pessoas, o que se predomina em todos os hotéis estudados é o modelo tradicional, através do recebimento de currículos que são analisados de maneira impessoal e sem qualquer medida que venha a diversificar o quadro da empresa. O que chama a atenção em uma das entrevistas é o fato de um dos hotéis fazer diversas restrições na captação de pessoas. Uma das entrevistas descreve que:

Um dos critérios básicos aqui no hotel é que um candidato tenha o segundo grau completo. Teve até a questão da idade também que até um tempo desse era de 30 anos, mas esse paradigma foi quebrado há uns 5 anos por falta de mão de obra no mercado. Já em relação à experiência, num é obrigado se a pessoa já tenha trabalhado em outro hotel não. Se ela nunca tiver trabalhado a gente pega e treina aqui.
(E3)

Informações como essas mostram que os hotéis ainda não estão preparados para lidar com as diferenças. No trecho acima se verifica, por exemplo, que no hotel pesquisado, dificilmente trabalhariam pessoas acima dos 30 anos, fazendo com que a organização deixasse de usufruir de profissionais mais maduros e com experiência de trabalho, facilitando assim resolução de problemas, conforme Mendes (2004).

Para que seja possível haver um respeito mútuo entre as diferenças existentes no ambiente de trabalho, é necessário que haja uma conscientização por parte de todos os profissionais que fazem parte da organização. Uma curiosidade observada através das entrevistas é que os hotéis possuem treinamentos voltados para o atendimento ao cliente, em que os funcionários são orientados a tratar todos de forma igual, sem distinção de gênero, cor, raça etc. Porém, na maioria das organizações pesquisadas, não se observou essa prática voltada para a conscientização entre os próprios profissionais. E4 acredita que “*por iniciativa da organização, ela podia buscar treinamento para essas pessoas, mesmo que não fosse coisa do governo, mas se ela tem realmente a obrigação de lidar com essas pessoas, então precisam realmente buscar treinamento para elas*”. Essa postura omissa dos hotéis pesquisados vai contra o que Mazur (2010) defende ao trazer a ideia de que os supervisores e gerentes devem estar preparados para ensinar a si e aos outros dentro de suas organizações a valorizar as diferenças de ambos os parceiros e clientes para que todos sejam tratados com dignidade.

Quando questionados sobre quaisquer tipos de preconceitos observados em relação à etnia, gênero, escolaridade, orientação sexual, deficiência etc, as entrevistadas acreditam que, por o setor hoteleiro ser um ramo que lida diariamente com uma grande diversidade de clientes, os próprios funcionários aprenderam a respeitá-los e também a respeitarem uns aos outros, corroborando com a ideia de Marques (2008) que afirma que os funcionários aprendem uns com os outros e, portanto, expandem as suas qualidades humanas em geral. E2 acredita que “*funcionários de hotéis estão inseridos num mercado que talvez seja o menos preconceituoso*”. Para E2, E3 e E4 quando acontece alguma espécie de conflito entre os profissionais é somente por questões de opiniões e pelo fato de terem pensamentos diferentes. Portanto, nada seria em decorrência de preconceito ou discriminação por alguém que pertencesse a algum grupo minoritário. Porém, E1 afirma que no hotel pesquisado existem conflitos entre ateus e religiosos. Problema esse, que resultou em atitudes como isolamento do grupo formado por não religiosos, que passou a conviver e trabalhar apenas com aqueles que se aproximam da sua forma de pensar. Esse tipo de conflito vai de encontro ao que autores como Earley e Mosakowski (2000) defendem como sendo impactos negativos da diversidade,

em que os grupos heterogêneos podem apresentar conflito de relacionamento, problemas de comunicação, e baixa identificação dos membros com o grupo majoritário.

Por outro lado, as pesquisadas também acreditam que possa haver benefícios em fazer parte de uma organização heterogênea. E1 afirma que:

...a gente está conhecendo o outro lado, novas opiniões e começamos a conviver e aprender que aquelas pessoas não são pessoas diferentes, mas sim iguais... apenas com posições diferentes. Eles são muito proativos, muito abertos com novas opiniões... são pessoas que não são acomodadas. Eu acredito que a diversidade pode mudar e imagem da empresa em relação a sociedade (E1).

A entrevistada 4 encara a diversidade no ramo hoteleiro como muito positivo. Ela fala que “*pelo fato da identificação de pessoas.. né assim! porque, se por exemplo, tem um funcionário homossexual ali, ele vai atrair um público com esse estilo de vida. Quando chega um cliente que vê que tem pessoas iguais a ele, ele se identifica*”. A mesma entrevista afirma que “*já vi pais que têm crianças que são deficientes nos pátios e nas áreas verdes do hotel interagindo com funcionários que também são e isso é muito positivo para a sociedade*”. Essa afirmativa corrobora com Mazur (2010), que sugere que organizações heterogêneas são adequadas para servir melhor uma clientela externa diversificada e isso é confirmado pelo exemplo visto outrora.

A diversidade é uma realidade que precisa ser aceita em qualquer tipo de organização no contexto atual. Embora as entrevistadas concordem que as organizações têm um papel fundamental para a inclusão social no ambiente empresarial, diversos fatores têm comprometido a implementação de políticas voltadas para a diversidade dentro dos hotéis estudados. Um dos exemplos é conservadorismo existente. Para E3, “*Eu acho que isso vai da cabeça de cada empresário, pois existe aqueles que têm uma mente mais aberta e dá oportunidade, mas tem aqueles que já não tem. É muito relativo falar sobre isso*”. Já E1 e E4 acreditam que a resistência a mudanças é o fator que mais dificulta uma mudança no sentido de valorizar as diferenças individuais e coletivas. E2 afirmou que considera a organização em que trabalha muito flexível e que depois dessa entrevista refletirá sobre possíveis soluções para fazer de sua organização um diferencial. Para Mendes (2004), uma postura que vise integrar as diferenças no ambiente organizacional irá atender aos anseios sociais implícitos e explícitos, estimulando positivamente a percepção da sociedade em favor do seu negócio e assim fazendo com que ela cresça no mercado.

5 Considerações finais

O objetivo desse estudo foi compreender a percepção de gestores de empreendimentos hoteleiros na cidade de Mossoró, Rio Grande do Norte, acerca da diversidade nas organizações, como forma de obter vantagem competitiva. Pôde-se constatar que a maioria das entrevistadas conhece o tema ainda de maneira superficial, relacionando-a com o que ouvem sobre sexualidade, gênero e as exigências feitas pelo governo na contratação de portadores de necessidades especiais nas empresas acima de 100 empregados.

Dada a importância do turismo na cidade, especialmente o de negócio e o de lazer, que atrai hóspedes de diversos estados e países do mundo, foi proposta a seguinte problemática: como gestores têm percebido e trabalhado a questão da diversidade presente em seu ambiente de trabalho? Os resultados mostraram que nos hotéis estudados predomina a mão de obra homogênea, embora considerem ter um quadro funcional heterogêneo. Para as entrevistadas, nas organizações em que trabalham, não são percebidos impactos negativos resultantes da

diversidade, com exceção de um hotel, que tem vivenciado conflitos de natureza religiosa e que, por consequência, tem isolado grupos que não se considera religiosos dos demais. Por outro lado, o respeito mútuo, a proatividade, a inovação, a facilidade de interação com o cliente externo e uma melhor imagem da empresa frente à sociedade foram apontadas como benefícios da diversidade por algumas pesquisadas.

De acordo com as entrevistas, não se percebeu nenhum programa ou prática voltados para a diversidade, fato esse que é explicado pelas entrevistadas pela resistência a mudanças e pelo forte conservadorismo por parte de alguns empresários.

Por fim, os resultados da pesquisa motivam maiores investigações sobre o gerenciamento da diversidade nas organizações hoteleiras e demais empresas, a fim de demonstrar resultados que façam com que as empresas possam ter um diferencial competitivo e atender ao mercado de trabalho diversificado.

Perception of managers about the diversity: analysis hoteleiras organizations

ABSTRACT

Nowadays, companies are expanding their vision and strategic performance and are realizing that the whole production process only becomes feasible provided there is people's participation as partner organizations. As such, they are purveyors of knowledge and skills, competitive edge being creative and innovative capacity of people. In this context, the diversity appears as an essential tool for the organization's success in the competitive market. This study aimed to understand the perception of managers of tourist resorts in the city of Natal, Rio Grande do Norte, about diversity in organizations as a way to gain competitive advantage. For this work were considered as primary references Mazur (2010) and Mendes (2004). An exploratory, descriptive and field research with qualitative approach applied to four managers, and the data of the interviews submitted to content analysis was performed. The results showed that the management know the diversity even superficially. Not adopt any program aimed at diversity in organizations in which they work, although they believe that companies have an important role for social inclusion and integration. Benefits such as proactivity, innovation, interaction with external stakeholders and improving the company's image across the company and the negative effects such as religious conflicts were identified in the research. Search results motivate further exploration of the management of diversity in organizations in order to demonstrate results that make the companies may have a competitive advantage and meet the diversified labor market.

Keywords: Diversity. Competitive advantage. Hotel organizations.

REFERÊNCIAS

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

AGRAWAL, V. Managing the diversified team: challenges and strategies for improving performance, Team Performance Management: **An International Journal**, Vol. 18 Iss: 7/8, pp.384 – 400, 2012

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70: 1977

BARRY, B.; BATEMAN, T. S. A social trap analysis of the management of diversity. **The Academy of Management Review**, v. 21, n. 3, p. 757-791, 1996.

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

CALEB, P. How Diversity Works. **Scientific American**, pp. 43-47. October, 2014

COX, T.; LOBEL, S.A.; MCLEOD, P.L. Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task. **Academy of Management Journal**, 4, pp. 827–847, 1991.

EARLEY, P.C.; MOSAKOSKI, E. Creating hybrid team cultures: An empirical test of transnational team functioning. **Academy of Management Journal**, 43, pp. 26–49, 2000.

EWIJK, A. R. V. Diversity and diversity policy: diving into fundamental differences", **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 24 Iss: 5, pp.680 – 694, 2011.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a Diversidade Cultural: experiências de empresas brasileiras. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 40, n.3, Jul-Set. 2000, p.18-25.

FUJIMOTO, Y.; HARTEL, C. E. J.; AZMAT, F. Towards a diversity justice management model: integrating organizational justice and diversity management", **Social Responsibility Journal**, Vol. 9 Iss: 1, pp.148 – 166, 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HARRISON, D. A.; KLEIN, K. J. What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. **Academy of Management Review**, 32, 1199-1228, 2007.

MARQUES, Joan. Workplace diversity: developing a win-win-win strategy. Development and Learning in Organizations: An **International Journal**, vol. 22 Iss: 5, pp.5 – 8, 2008.

MAZUR, B. Cultural diversity in organizacional theory and practice. **Journal of Intercultural Management**, [s.l.], pp. 5-15, 2 Nov. 2010.

MENDES, Rodrigo Hübner. Oportunidades e Desafios da Diversidade, **RAE Executivo**, v.3, n.2, 2004.

MILLIKEN, F.J., MARTINS, L.L. Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups. **Academy of Management Review**, [s.l.] pp. 402–433, 1996.

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

OLIVEIRA, U. R.; RODRIGUEZ, M. V. R. Gestão da diversidade: além de responsabilidade social, uma estratégia competitiva. XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Florianópolis, 2004. **Anais...**

PELLED, L.H.; EISENHARDT, K.M.; XIN, K.R. Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. **Administrative Science Quarterly**, 44, pp. 1–28, 1999.

PEREIRA, J. B. C.; HANASHIRO, D. M. M. Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? Eis a questão. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 4, p. 670-683, jul./ago. 2010.

SAJI, G. S. M. **Gestão da diversidade no Brasil**: apresentação de um modelo brasileiro. 2005. Dissertação (Mestrado) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2005. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/5738/107942.PDF?sequence=1>. Acesso em: 11/03/2015

SARAIVA, L.; IRIGARAY, H. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? **Revista de Administração de Empresas**, 49(3), 337-348, 2009.

SCHERMERHORN JR. J. R; HUNT. J.G; OSBORN. R.N. **Fundamentos do Comportamento organizacional**. 2º ed. Trabalho de equipe e projeto de grupo. Bookman: Porto Alegre; 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

WISE, L. R.; TSCHIRHART, M. Examining empirical evidence on diversity effects: how useful is diversity research for public-sector managers? **Public Administration Review**, v. 60, n. 5, p. 386-95, 2000.